

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA
NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2008, PARA EL CANAL INSTITUCIONAL
DE UNA MULTINACIONAL FARMACÉUTICA.**

DR. BORYS GASTÓN CONZA SEGOVIA

DIRECTORA: DRA. PATRICIA LEÓN VEGA, MSc.

QUITO, 2015

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Patricia León Vega, MSc.

INFORMANTES:

Econ. Santiago Nájera Acuña, MSc.

Ing. Bayardo Flores Tapia, MBA.

DEDICATORIA

Dedico el trabajo de tesis a mi familia que siempre han estado para apoyarme en todo lo que me he propuesto.

AGRADECIMIENTO

A mi familia y a Dios por tan gratificante éxito, la obtención de mi título de
MBA.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	4
1.1. Los Laboratorios Farmacéuticos	5
1.2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	5
1.3. Canal Institucional en la Multinacional Farmacéutica	11
2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	12
2.1. Principales modelos de Gestión de Calidad	13
2.2. Las Normas ISO	20
3. EVALUACIÓN DEL CANAL INSTITUCIONAL	23
3.1. Análisis F.O.D.A.	27
3.2. Matriz de suficiencia del cumplimiento de la Norma ISO 9001 versión 2008	31
4. DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	33
4.1. Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001 versión 2008, para el canal institucional de una multinacional farmacéutica	33
4.2. Identificación de procesos interrelacionados (evaluación a los procesos de: licitación y facturación).	34
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1. Conclusiones	63
5.2. Recomendaciones	65
BIBLIOGRAFÍA	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión de calidad basado en procesos.....	13
Figura 2. Composición del Modelo EFQM.....	20
Figura 3. Organigrama del Área Comercial	24
Figura 4. Organigrama Canal Institucional	25

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Efectividad de cotización por número	36
Tabla 2. Efectividad de cotización por monto	36
Tabla 3. Efectividad de cotización por institución	37
Tabla 4. Efectividad de cotización por producto	37
Tabla 5. Rentabilidad por institución	37
Tabla 6. Rentabilidad por producto	38
Tabla 7. Efectividad de generación de cotización privada	38
Tabla 8. Motivos de pérdida de cotizaciones por producto	38
Tabla 9. Demoras en aprobación de precios	39
Tabla 10. Pedidos completos	39
Tabla 11. Calidad de despacho	40
Tabla 12. Efectividad de cotización por número	41
Tabla 13. Efectividad de cotización por monto	41
Tabla 14. Efectividad de cotización por institución	42
Tabla 15. Rentabilidad por producto	42
Tabla 16. Efectividad de generación de cotización institución pública	42
Tabla 17. Motivos de pérdida de cotizaciones por producto	43
Tabla 18. Disponibilidad de documentos	43
Tabla 19. Demoras en aprobación de precios	44
Tabla 20. Pedidos completos	44
Tabla 21. Calidad de despacho	44
Tabla 22. Efectividad de cotización por producto	45
Tabla 23. Motivos de pérdida de cotizaciones por producto	46
Tabla 24. Efectividad en archivo de documentación	46
Tabla 25. Efectividad (número) en manejo de documentos relacionado con la generación de contratos	47
Tabla 26. Efectividad (monto) en manejo de documentos relacionado con la generación de contratos	47

Tabla 27. Porcentaje de clientes con Información actualizada.....	48
Tabla 28. Tiempo promedio para análisis de crédito.....	49
Tabla 29. Tiempo de Ciclo de Pedido	50
Tabla 30. Errores en ingreso de Pedidos	50
Tabla 31. Tiempo de Ciclo de Facturación.....	51
Tabla 32. Índice de cartera vencida	53
Tabla 33. Porcentaje de descuentos en Notas de Crédito	53
Tabla 34. Porcentaje de cobro de cartera.....	53
Tabla 35. Antigüedad promedio de cartera	54
Tabla 36. Índice de devoluciones	55
Tabla 37. Tiempo promedio de permanencia de producto devuelto en cuarentena	55
Tabla 38. Procesos de re-acondicionamiento que registran novedades.....	56
Tabla 39. Plazo promedio para disposición de producto devuelto	57
Tabla 40. Facturación (Institucional).....	58
Tabla 41. Ingreso y Seguimiento de Pedidos Institucionales	58
Tabla 42. Cotización Instituciones Públicas.....	59
Tabla 43. Cotización Ínfimas Cuantías	59
Tabla 44. Detalle de documentos para licitaciones	61

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante el presente trabajo de investigación y desarrollo, se pudo analizar al Canal Institucional de una multinacional farmacéutica establecida en el Ecuador, para determinar la situación actual de la organización, y con base al conocimiento adquirido en la universidad, se diseñó un sistema de gestión de calidad, el mismo que contribuirá en el mejoramiento del desarrollo de las actividades de la organización y permitirá hacerla más competitiva en el mercado; el análisis de la situación actual se lo hizo en base a las leyes que intervienen en la organización y específicamente en el canal institucional; las herramientas utilizadas fueron el F.O.D.A. tomando como base la información proporcionada por los colegas a través de una lluvia de ideas, también se utilizó la Matriz de Suficiencia del Sistema de Gestión de Calidad mediante la cual se pudo establecer la situación actual de la compañía.

Debido a la importancia de las leyes ecuatorianas que rigen el Canal Institucional se debió mencionar en el presente trabajo, a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), la cual rige a todas las instituciones que tengan relación directa con la venta al estado de cualquier bien o servicio; se debió también estudiar el entorno en el cual se desenvuelve la organización para analizar las posibles oportunidades y amenazas que se presenten para la organización, se analizaron también varios modelos de gestión de calidad para determinar el más óptimo y mediante el cual se iba a desarrollar nuestro trabajo de investigación y desarrollo del presente trabajo.

Como resultado final se entrega a la organización un grupo de procesos e indicadores de desempeño, los cuales son de mucha utilidad para la organización debido a que se encuentra con procesos actualizados y funcionales, así como con indicadores para medir la calidad del trabajo realizado por los funcionarios de dicha compañía.

INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN

- Relevancia social

Tomando como base de que, parte de la misión de la compañía farmacéutica es desarrollar medicamentos innovadores que ayuden a salvar vidas y que mejoren la calidad de vida de la sociedad, se debe recalcar que para alcanzar el éxito en las organizaciones, es necesario complementar esta misión con el diseño un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 Versión 2008, el cual incentive a la compañía a la implementación de un enfoque basado en procesos, mediante el que se espera incrementar la satisfacción de todas las organizaciones relacionadas con la empresa de caso de estudio y de los pacientes, a través del cumplimiento de los requisitos de la Norma. Al incrementar el nivel de conformidad de las compañías que se interrelacionan con la multinacional farmacéutica, existirá una mayor posibilidad de mejorar las relaciones y beneficiarse mutuamente.

- Relevancia académica

Al elaborar un diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2008, se aplicarán todos los conocimientos adquiridos por parte del estudiante de postgrado durante la carrera, permitiendo tener una visión más amplia y clara del entorno organizacional actual, con lo cual se alcanzará un nivel académico superior.

- Relevancia personal

Una vez que se investiguen las causas fundamentales de la falta de coordinación, control y seguimiento de los procesos, se propondrán modelos para el mantenimiento de la excelencia en la organización, lo cual me permitirá reconocimiento por parte de los

directivos de la compañía al proponer mejoras en el canal, a la vez que me permitirá ganar experiencia en este campo organizacional.

2. HIPÓTESIS

“Una suposición, una conjetura sobre algún asunto” (Arias Galicia, 2007, pág. 172)

1. Es posible que la rentabilidad del canal institucional mejore una vez que se diseñe el sistema de gestión de calidad.
2. La estructura de la matriz de suficiencia es una herramienta viable, la cual permitirá analizar y demostrar cuál es el nivel de cumplimiento de la Norma ISO 9001-2008 en el Canal Institucional de la Multinacional Farmacéutica que se estudia.

3. OBJETIVOS

General

Establecer el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2008, para el canal institucional de una multinacional farmacéutica.

Específicos

Determinar la situación actual de la compañía en el canal institucional frente a la norma ISO 9001 versión 2008.

Analizar si están aplicando en el canal institucional de la multinacional farmacéutica todos los procesos, requisitos legales y reglamentos aplicables al servicio.

Desarrollar los indicadores se deben aplicar en el canal institucional para constatar el buen desempeño del mismo.

Establecer los procesos que se va a aplicar para el diseño de un sistema de gestión de calidad en el canal institucional de la multinacional farmacéutica.

4. ALCANCE

En el presente trabajo investigará acerca de las multinacionales farmacéuticas en el mercado ecuatoriano, así como los rigurosos controles que el gobierno aplica para cada una de ellas; se profundizará el desenvolvimiento del Canal Institucional de una multinacional farmacéutica, mediante este análisis se espera conocer las oportunidades de mejora y fortalezas con que se manejan habitualmente en la compañía. Una vez finalizado este análisis se diseñará un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001 Versión 2008.

5. METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se va a aplicar en la presente investigación es el explicativo, ya que el mismo tiene como finalidad la comprobación de las hipótesis planteadas a inicios de la investigación, y el análisis del porqué se suscitaron los hechos.

La estrategia que vamos a utilizar para investigar el problema son dos:

- 1) Investigación documental, la cual se basa en el análisis de información obtenida de todo tipo de documentos.
- 2) Investigación de campo, la cual consiste el obtener todo tipo de información directamente de la fuente, sin que la misma haya sido manipulada.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al entorno organizacional como el conjunto de factores que se encuentran fuera de los límites de una organización, pero que tienen repercusión o tienen la fuerza necesaria para afectar directamente a la misma. Debido a que el entorno organizacional se encuentra en constante cambio, se presentan oportunidades o amenazas para una organización. Dentro de las oportunidades se puede mencionar, conocer mercados globalizados o la innovación en el desarrollo de tecnologías, mientras que las amenazas podrían ser la introducción de nuevos competidores en el mercado, así como las recesiones que se podrían presentar en la economía mundial.

En el caso de la multinacional farmacéutica en estudio, una de las repercusiones negativas del entorno organizacional es que, según la LOSNCP, de acuerdo a lo que detalla en el Art. 25.1 *“Los pliegos contendrán criterios de valoración que incentiven y promuevan la participación local y nacional, mediante un margen de preferencia para los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos la consultoría, de origen local y nacional”* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013); es debido a ello que si en un proceso está participando una multinacional farmacéutica y un laboratorio del cual tu producto tenga participación local, automáticamente

Continuando acerca de la globalización de mercados, se debe mencionar que debido a ello, las compañías multinacionales pueden establecerse en diferentes países para abastecer a los mismos de productos desarrollados internacionalmente, donde existe tecnología avanzada. Entre las compañías multinacionales que se establecieron, se encuentran compañías farmacéuticas las cuales tienen como principio fundamental el desarrollar medicamentos para curar y mejorar la salud de un país.

1.1. LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS

La industria farmacéutica se encarga de la manufactura y comercialización de productos químicos medicinales, tanto para la prevención de enfermedades como para mejorar la calidad de vida de pacientes que se encuentren en tratamiento; existen muchos laboratorios que se encargan del estudio, mejoramiento y desarrollo de diferentes químicos medicinales los cuales tienen como finalidad introducir a los mercados nuevos y mejorados tratamientos.

En el Ecuador la industria farmacéutica empezó como pequeños negocios familiares, los cuales se encargaban de elaborar fórmulas, hasta convertirse en industrias a finales de los años 60; luego de ello, algunos laboratorios internacionales se instalaron en el país, creando plazas de empleo y capacitando a profesionales para el manejo de nueva tecnología.

1.2. LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Antes de pasar a explicar directamente la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) se debe mencionar que el Sistema Nacional de Contratación Pública fue creado con la finalidad de optimizar procesos y recursos tanto para de las Entidades contratantes, como por parte de los oferentes (más adelante se detallarán las causas mencionadas en la ley); con este sistema se pretende alcanzar una adecuada administración de los fondos del Estado y minimizar al máximo la corrupción que se presentaba en la contratación de bienes o servicios.

Una vez que la LOSNCP entró en vigencia, en agosto del año 2008, las entidades contratantes deben publicar los documentos elaborados durante el proceso de Licitación, Régimen Especial, Contratación Directa ó Cotización (únicamente estos en el caso de la multinacional farmacéutica) en el portal del SERCOP, con lo cual se pretende comprobar la transparencia de dicho proceso.

El presente trabajo se va a basar en la modificación de la LOSNCP la cual fue hecha el 14-oct-2013:

NOTA GENERAL:

“Sustitúyase la denominación del Instituto Nacional de Contratación Pública por la de Servicio Nacional de Contratación Pública que se contengan en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, otras leyes, reglamentos, normas o regulaciones; cualquier referencia al Servicio Nacional de Contratación Pública como ‘instituto’, ‘INCP’ o ‘INCOP’, deberá ser sustituida por la nueva denominación y las siglas ‘SERCOP’, respectivamente.

En el texto de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, donde diga: ‘Portal www.compraspublicas.gov.ec’, sustitúyase por la frase ‘portal institucional’” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

En el Ecuador, el 22 de julio del año 2008, se creó la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), debido a:

“Que, es necesario crear un Sistema de Contratación Pública que articule y armonice a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos;

Que, la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado;

Que, es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general;

Que, los recursos públicos que se emplean en la ejecución de obras y en la adquisición de bienes y servicios, deben servir como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promoviendo la generación de ofertas competitivas;

Que, a través de la promoción de la producción nacional, los recursos estatales destinados a la contratación pública fomentarán la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza;

Que, es necesario utilizar los mecanismos tecnológicos que permitan socializar los requerimientos de las Entidades Contratantes y la participación del mayor número de personas naturales y jurídicas en los procesos contractuales que el Estado Ecuatoriano emprenda" (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

Esta ley se aplica a la *“adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen todas los organismos o dependencias de las Funciones del Estado”* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

Dicha ley afecta directamente a la Multinacional Farmacéutica, ya que mediante la misma se van a regular las ventas que la compañía realice a cualquier entidad gubernamental del país. A continuación se van a nombrar varios temas que la multinacional farmacéutica toma en cuenta frente a la LOSNCP.

En el Título I GENERALIDADES, Capítulo II, se habla acerca del Régimen Especial, esta es una figura de adquisición de fármacos que celebran las entidades que presten servicios de salud, incluido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con sus proveedores, siempre que se demuestre de la existencia de la necesidad concreta que le faculte acogerse al Régimen Especial mediante una resolución.

Capítulo II, sección I, la LOSNCP se menciona las compras por catálogo la cual surge una vez que se firman los convenios marco:

Art. 43.- Convenios Marco.- La entidad designada por el estado, anteriormente llamada Instituto Nacional de Contratación Pública, *“efectuará periódicamente procesos de selección de proveedores con quienes se celebrará Convenios Marco en virtud de los cuales se ofertarán en el catálogo electrónico bienes y servicios normalizados a fin de que éstos sean adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes”* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

Capítulo II, sección II, la LOSNCP se menciona la subasta inversa, la cual dice:

“Art. 47.- Subasta Inversa.- Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de COMPRASPUBLICAS.

Los resultados de los procesos de adjudicación por subasta inversa serán publicados en el Portal COMPRASPUBLICAS para que se realicen las auditorías correspondientes.

De existir una sola oferta técnica calificada o si luego de ésta un solo proveedor habilitado presenta su oferta económica inicial en el portal, no se realizará la puja y en su lugar se efectuará la sesión única de negociación entre la entidad contratante y el oferente. El único objetivo de la sesión será mejorar la oferta económica. Si después de la sesión de negociación se obtiene una oferta definitiva favorable a los intereses nacionales o institucionales, la entidad procederá a contratar con el único oferente.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

Capítulo III, de la LOSNCP se menciona la licitación, la cual dice:

“Art. 48.- Procedencia.- La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

- 1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;*
- 2. Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,*
- 3. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto*

del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.”
(Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

Capítulo IV, Sección I, de la LOSNCP se menciona la cotización o menor cuantía, la cual dice:

“Art. 50.- Procedimiento de Cotización.- Este procedimiento, se utilizará en cualquiera de los siguientes casos:

- 1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;*
- 2. La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,*
- 3. La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.*

En cualquiera de los casos previstos en los numerales anteriores, se invitará a presentar ofertas a todos los proveedores inscritos en el Registro Único de Proveedores.

Los pliegos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la entidad contratante, y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el SERCOP en su calidad de organismo nacional responsable de la contratación pública.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

Capítulo IV, Sección II, de la LOSNCP se menciona a la ínfima cuantía, la cual dice:

“Art. 52.1.- Contrataciones de ínfima cuantía.- Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

- 1.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuya cuantía sea inferior a*

multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

2.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios normalizados, exceptuando los de consultoría, que no consten en el catálogo electrónico y cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,

3.- Las contrataciones de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura existente, cuyo presupuesto referencial sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para estos casos, no podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción o infraestructura existente. En el caso de que el objeto de la contratación no sea el señalado en este numeral, se aplicará el procedimiento de menor cuantía.

Las contrataciones previstas en este artículo se realizarán de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante, sin que sea necesario que esté habilitado en el Registro Único de Proveedores.

Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos pre-contractuales; para el efecto, las entidades contratantes remitirán trimestralmente al organismo nacional responsable de la contratación pública, un informe sobre el número de contrataciones realizadas por ínfima cuantía, así como los nombres de los contratistas.

Si el organismo nacional responsable de la contratación pública llegare a detectar una subdivisión de contratos o cualquier infracción a este artículo, lo pondrá en conocimiento de los organismos de control para que inicien las acciones pertinentes.

El reglamento a esta Ley establecerá los procedimientos para la aplicación de esta modalidad.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013)

1.3. CANAL INSTITUCIONAL EN LA MULTINACIONAL FARMACÉUTICA

En la multinacional farmacéutica se distinguen 2 tipos de mercados, los cuales son: canal privado y canal institucional o público.

El canal institucional constituye aproximadamente el 30% de la venta total de la compañía, debido a la importancia del mismo, se ha visto la necesidad de elaborar el diseño de un sistema de gestión de calidad el cual servirá de soporte para la elaboración de los procesos que la misma necesita.

Las ventas institucionales totales del canal, se las hace a través de 7 grandes grupos de instituciones, los cuales son: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Salud Pública, Hospitales de la Policía y Hospitales de las Fuerzas Armadas, Solca a nivel país, Junta de beneficencia, distribuidores y pequeñas instituciones que son privadas que el canal las atiende directamente.

2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El sistema de gestión de calidad es un conjunto de procesos relacionados, coordinados e integrados que se desarrollan sobre un grupo de elementos, entre los cuales se pueden nombrar: documentos (formularios, registros), procedimientos, estrategias (objetivos, lineamientos, normas), recursos (humano, financieros, materiales, técnicos), estructura de responsabilidades; la finalidad es obtener un producto o servicio a entera satisfacción de los clientes de la compañía, manteniendo una mejora continua de manera ordenada y sistemática. El sistema de gestión de calidad se puede aplicar en cualquier sector o clase de compañía, no necesariamente debe ser una compañía de manufactura.

“La obtención de la calidad es un proceso que comienza por el conocimiento de las necesidades de los clientes, esto se consigue a través de la puesta a disposición de productos y/o servicios para la satisfacción de estas necesidades y se prolonga hasta la asistencia y el servicio después de la venta.” (Laudoyer, 2002)

A toda organización le interesaría mejorar su rentabilidad y la forma en que se desarrolla, el sistema de gestión de calidad lo que hace es proporcionar el marco para controlar y mejorar el rendimiento de cualquier área que se pretenda desarrollar, lo cual daría como resultado el aumentar su participación en el mercado, manejar riesgos de forma eficaz, reducir gastos, mejorar la percepción y participación de los clientes.

Para un mejor entendimiento, a continuación se muestra un gráfico de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, de acuerdo a la Norma ISO 9001 – 2008:

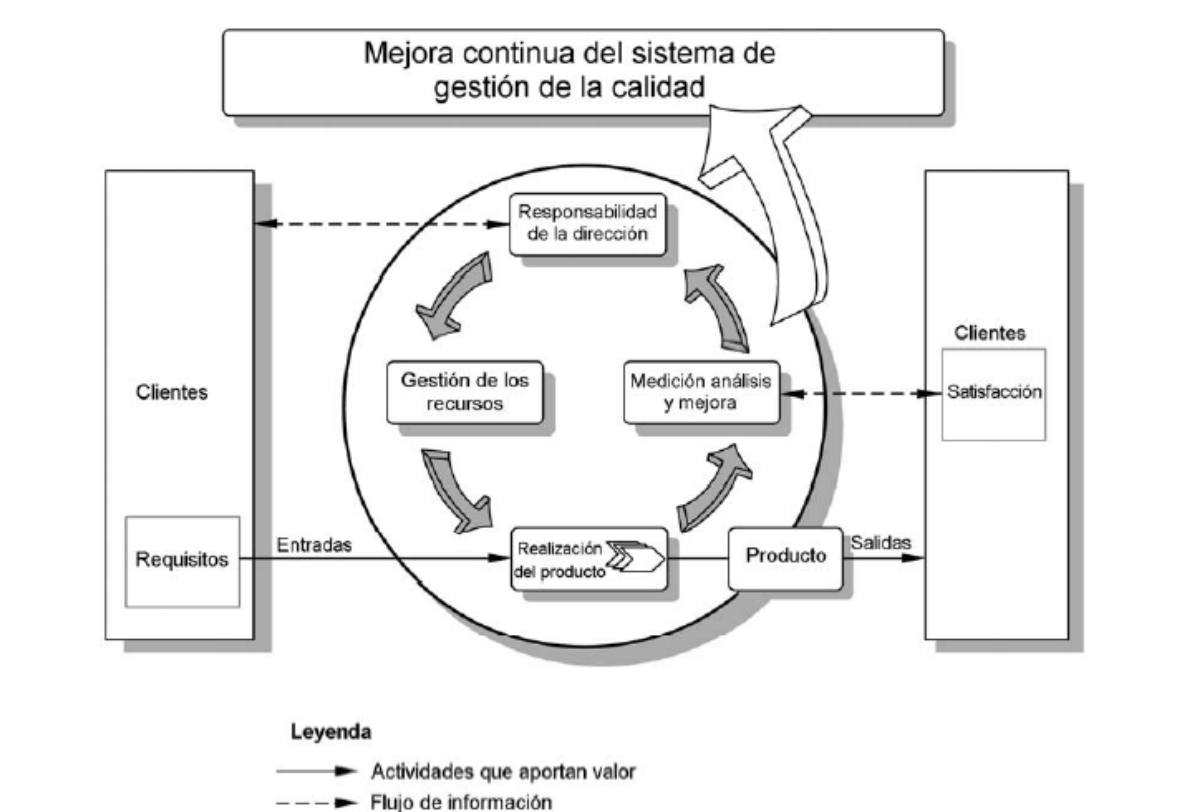


Figura 1. Modelo de gestión de calidad basado en procesos
Fuente: Norma ISO 9001:2008

“Dependiendo del tamaño de la empresa, de la complejidad de los procesos y de sus interacciones, así como de las competencias del personal, la documentación variará en su extensión de una empresa a otra”. (Senlle, 2001)

2.1. PRINCIPALES MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

La tendencia actual de las organizaciones es adoptar un modelo de gestión de calidad el cual sirva como referente, en los procesos, para la elaboración de productos y servicios que se ofertan; dicho modelo permitirá a la organización establecer un marco de referencia objetivo, bien estructurado y riguroso para el diagnóstico de la organización, gracias al mismo se establecerán también lineamientos de mejora sobre el cual se podrá identificar hacia donde deben orientarse los recursos de la organización y en qué áreas se debe actuar y evaluar para alcanzar el éxito que busca toda organización.

Los modelos de gestión de calidad son un referente muy importante en el proceso de toda organización, ya que permite establecer campos de comparación con organizaciones que lo hayan aplicado, y al mismo tiempo intercambios de experiencias.

A continuación se va a explicar los modelos de gestión de calidad más difundidos en el ámbito de la administración:

1. El Modelo Deming (Japón) creado en 1951
2. El Modelo Malcolm Baldrige (Estados Unidos) creado en 1987
3. El Modelo EFQM (Europa) creado en 1992
4. Las Normas ISO

El Modelo Deming (Japón) creado en 1951

El doctor Deming (su creador) nació en el año de 1900 en Sioux City, Iowa; vivió recursos económicos limitados y estudió ingeniería en la universidad de Wyoming.

Luego de la segunda guerra mundial, *“la Armada Imperial Japonesa resultó derrotada por los Estados Unidos y la invasión del Archipiélago japonés se hizo inminente, en el año de 1945”* (Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0, 2014) cuando Japón aceptó la rendición incondicional, su objetivo principal fue revitalizar su economía, para lo cual invitó al Dr. Deming a presentar una serie de conferencias sobre temas de control estadístico de calidad, lo cual significó un gran apoyo en el sector industrial de Japón, cabe recalcar que el Dr. Deming fue el primer norteamericano que enseñó calidad de manera metódica a los japoneses. Entre los más nombrados logros del Dr. Deming se encuentra el ciclo de Shewart, se lo llama también como PDCA, que significa; Planificar, hacer, verificar y actuar. Deming se dedicó a enseñar a ejecutivos de alta importancia e ingenieros, metodologías y conceptos de calidad, lo que contribuyó a la economía japonesa cambiara radicalmente.

Planificar.- es la tarea con la que se debe empezar cuando cualquier organización va a poner en marcha una actividad. Consiste en anticiparse a lo que puede suceder al momento de la ejecución e identificar objetivos, métodos y mejoras, para llegar a un fin.

Hacer o desarrollar.- consiste en poner en marcha las tareas que se han identificado para conseguir llegar a los objetivos.

Verificar o comprobar.- consiste en realizar un análisis para determinar si las actividades desarrolladas corresponden a las que se habían planificado en un principio.

Actuar.- se identifica si los resultados obtenidos son el objetivo al que se deseó llegar en un principio, se establecen mejoras y reajustan los objetivos.

El Modelo Malcolm Baldrige (Estados Unidos) creado en 1987.- este modelo fue creado por el Presidente Reagan, recibió el nombre de Malcolm Baldrige, en honor a la memoria del que fue Secretario de Comercio de los Estados Unidos hasta el año de 1987, quien además fue uno de los principales precursores para la creación del Instituto Nacional de Normas y Tecnología (INNT).

Consiste en la evaluación, mejora y planificación de la calidad total en una organización; está directamente relacionado con resultados, con crear lineamientos organizacionales, se enfoca también en los clientes, en la satisfacción y fidelización de los mismos. El modelo integra un conjunto de variables y criterios de calidad, los cuales pasamos a enumerar a continuación:

- Calidad basada en el cliente
- Liderazgo
- Mejora y aprendizaje organizativo
- Participación y desarrollo del personal
- Rapidez en la respuesta
- Calidad en el diseño y en la prevención
- Visión a largo plazo del futuro
- Gestión basada en datos y hechos
- Desarrollo de la asociación entre los implicados
- Responsabilidad social
- Orientación a los resultados

El modelo de Malcolm Baldrige es un modelo de autoevaluación, el mismo se basa en 7 criterios de excelencia, los cuales pasamos a enlistar:

1. Liderazgo de la gerencia.

Se entiende por liderazgo a la comunicación directa que la alta directiva debe tener con los colegas de la organización, tiene que ver con la medida en que el personal es comunicado acerca de las estrategias para el logro de los objetivos, los valores institucionales.

2. Planificación estratégica

Está determinada en cómo se encuentra planteada la estrategia del negocio y como se han determinado los proyectos claves, así como el control y desarrollo de las actividades para llegar a los resultados esperados.

3. Enfoque al cliente

Este punto está determinado en el grado de conocimiento que tiene la organización frente a las exigencias del producto o servicio que se ofrece, así mismo nos cuestiona si los procesos de la organización se encuentran direccionados en satisfacer al cliente.

4. Información y análisis

Analiza los datos que apoyan los procesos de la compañía, así como el rendimiento y utilidad de los mismos frente a los objetivos establecidos.

5. Enfoque del recurso humano

Permite conocer si el potencial de la mano de obra ha sido desarrollado y si el personal se encuentra alineado con la visión y misión de la compañía.

6. Proceso administrativo

Examina cómo están diseñados los procesos de producción, y como se pueden mejorar los mismos, para que sean un buen soporte en la compañía.

7. Resultados del negocio

Analiza si la organización cumplió con lo planificado y mejora las áreas y procesos claves del negocio, las cuales pueden ser: enfoque en el cliente, satisfacción del mismo, rendimiento financiero, recursos humanos, rendimiento operacional, entre otros.

Cabe recalcar que *“la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, ha adoptado el modelo Malcolm Baldrige vigente en todo el mundo y específicamente en Iberoamérica, como Modelo de Evaluación Empresarial para la determinación del nivel de calidad de productos, servicios y procesos de las organizaciones tanto privadas como públicas. Existen 3 modalidades:*

- *El modelo de aplicación general*
- *El modelo de aplicación en instituciones educativas y*
- *El modelo de aplicación en las entidades de salud”.* (Corporación Ecuatoriana de Calidad, 2013)

“En una ceremonia solemne del pasado miércoles 9 de abril de 2014, la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total entregó la Medalla de Oro a la Excelencia al Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional de Quito, en el marco del proceso del Premio Nacional de Calidad 2013.” (Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, 2013)

El Modelo EFQM (Europa) creado en 1992

“El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones, con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más

conocido como modelo EFQM de autoevaluación.” (López Cubino, 2001) Dichas siglas significan European Foundation for Quality Management o en español Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

El modelo EFQM realiza una autoevaluación basada en la medición del sistema de gestión de calidad actual de una compañía, usando como lineamientos los criterios del modelo, para establecer el punto en el que se encuentra una organización en el camino hacia la excelencia, identificando posibles vacíos y estableciendo acciones para mejorar continuamente.

El modelo EFQM consta de un conjunto de **criterios** de excelencia empresarial que agrupan las áreas de funcionamiento de una compañía y un conjunto de reglas las cuales nos servirán para evaluar cómo se comporta la organización en cada criterio.

En el modelo se establecen 2 grupos de criterios:

Los resultados (Criterios del 6 al 9).- se pueden definir como, lo que la compañía consigue para cada uno de los stakeholders y son:

1. Resultados en los clientes: las organizaciones cubren todas las necesidades de sus clientes, para mantener en el tiempo resultados excelentes para la compañía
2. Resultados en las personas: las organizaciones cubren todas las necesidades de las personas, para mantener en el tiempo resultados excelentes para la compañía
3. Resultados en la sociedad: las organizaciones cubren todas las necesidades de sus grupos relevantes de la sociedad para mantener en el tiempo resultados excelentes para la compañía
4. Resultados claves: las organizaciones cubren todas las necesidades de sus grupos relevantes de la sociedad que ayudan a la financiación, para mantener en el tiempo resultados excelentes para la compañía

Los agentes (Criterios del 1 al 5).- Son aspectos del sistema de gestión de calidad, deben tener *“un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente, con el objeto de aprender y*

mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.” (Modelo EFQM, 2014)

1. Liderazgo: las organizaciones tienen personas que puede guiar al resto de colegas a conseguir sus objetivos, sirven como modelos de sus valores principios éticos, logrando confianza en todo momento
2. Estrategia: las organizaciones desde un principio plantean sus objetivos, misión y visión, e incentivan al personal al seguimiento de los mismos, de esta manera se desarrolla una estrategia organizacional, basada también en políticas y planes corporativos.
3. Personas: las organizaciones valoran al personal y los ayudan a integrarse dentro de la compañía, desarrollando la igualdad y justicia; comunican y recompensan a las personas para motivarlas y establecer y mantener un compromiso del colega.
4. Alianzas y recursos: las organizaciones crean alianzas estratégicas externas e internas en la compañía y así lograr el funcionamiento eficaz del funcionamiento de los procesos.
5. Procesos, productos y servicios: las organizaciones se mantienen en constante mejoramiento de sus productos o servicios para generar mayor valor para los grupos de interés.



Figura 2. Composición del Modelo EFQM
Fuente: Guía de la calidad

2.2. LAS NORMAS ISO

“ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.” (Organismos Miembros ISO, 2008)

Dentro del conjunto de normas ISO indispensables para la aplicación del tema de estudio, constan las siguientes: ISO 9000:2005, ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009, ISO 14001:2004 a continuación una corta explicación de a qué se refiere cada una de ellas:

- ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario: presenta al usuario los conceptos subyacentes a los sistemas de gestión y especifica la terminología utilizada.

- ISO 9001:2008 – Requisitos: establece los criterios que se deben cumplir si se desea funcionar conforme a la norma y lograr la certificación o por temas contractuales.
- ISO 9004:2009 – Directrices para mejorar el rendimiento: basadas en los ocho principios de gestión de la calidad (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor), las directrices se han concebido para que las utilice la alta directiva como marco para conducir a las organizaciones hacia la mejora del rendimiento, tomando en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas, no sólo de los clientes.
- ISO 14001:2004 – *“Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.”* (Organismos Miembros ISO, 2008)

“Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.”

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.” (Organismos Miembros ISO, 2008)

La norma ISO 9001 es una entre un conjunto de normas de sistemas de gestión de calidad, es la base de un sistema de gestión de calidad, ya que se centra en los elementos de la administración con los cuales una organización debe contar para administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

3. EVALUACIÓN DEL CANAL INSTITUCIONAL

Las empresas farmacéuticas multinacionales son compañías relativamente grandes, las cuales dominan el mercado farmacéutico a nivel mundial en lo referente a la investigación, elaboración y comercialización de medicamentos, esta característica les da a las mismas un inmenso poder de mercado.

Para que dichos laboratorios se mantengan en el mercado con el prestigio que les caracteriza, se preocupan mucho en exigir también a sus proveedores, certificaciones o documentos que avalen la calidad de sus producto, ya que una vez que son adquiridos, van a ser parte del proceso productivo de la compañía; en el Ecuador no se elaboran productos, lo que se hace es acondicionar el medicamento importado, para que el mismo llegue hasta los pacientes, de acuerdo a las exigencias del gobierno nacional; al no tener que producir localmente el medicamento, el tema de procesos es mucho más relevante en esta filial ecuatoriana.

El canal institucional de la compañía farmacéutica caso de estudio se encuentra ubicado dentro del área comercial de la compañía, dicha área se encuentra integrada por: Director del Área Comercial, en cual se encarga directamente de la venta de la compañía, bajo el Director del Área Comercial se encuentran: 2 asistentes de facturación, 1 Coordinador de compras públicas con su reporte y 2 Gerentes de Canales: Gerente del Canal Trade, el cual se encarga de la venta a nivel privado a nivel nacional (Distribuidores, Farmacias, Corporaciones, entre otros) y el Gerente del Canal Institucional, el cual se encarga de las ventas a instituciones públicas a nivel nacional (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y todas los Centros de Atención Ambulatorio, Ministerio de Salud Pública y todas sus Direcciones Provinciales, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer a nivel nacional, Hospitales de la Policía y Hospitales de las Fuerzas Armadas), bajo el Gerente del Canal Institucional se encuentran 3 reportes, los cuales se los denomina Representantes de Cuentas Claves, tanto para la Sierra, como para la Costa y un representante de apoyo para suplir las necesidades del Canal, si el mismo lo requiere.

La finalidad del presente trabajo de investigación es analizar únicamente el Canal Institucional de la Multinacional Farmacéutica y los procesos que se relacionan directamente con el canal, dentro del área comercial; en otras palabras se va a proceder a analizar el canal que directamente maneja el Gerente del Canal Institucional, sus reportes, la coordinación de compras públicas, y la asistente facturación del canal institucional; de acuerdo a lo mencionado, a continuación el organigrama del Área Comercial y el organigrama de las posiciones que se relacionan con el Canal Institucional:

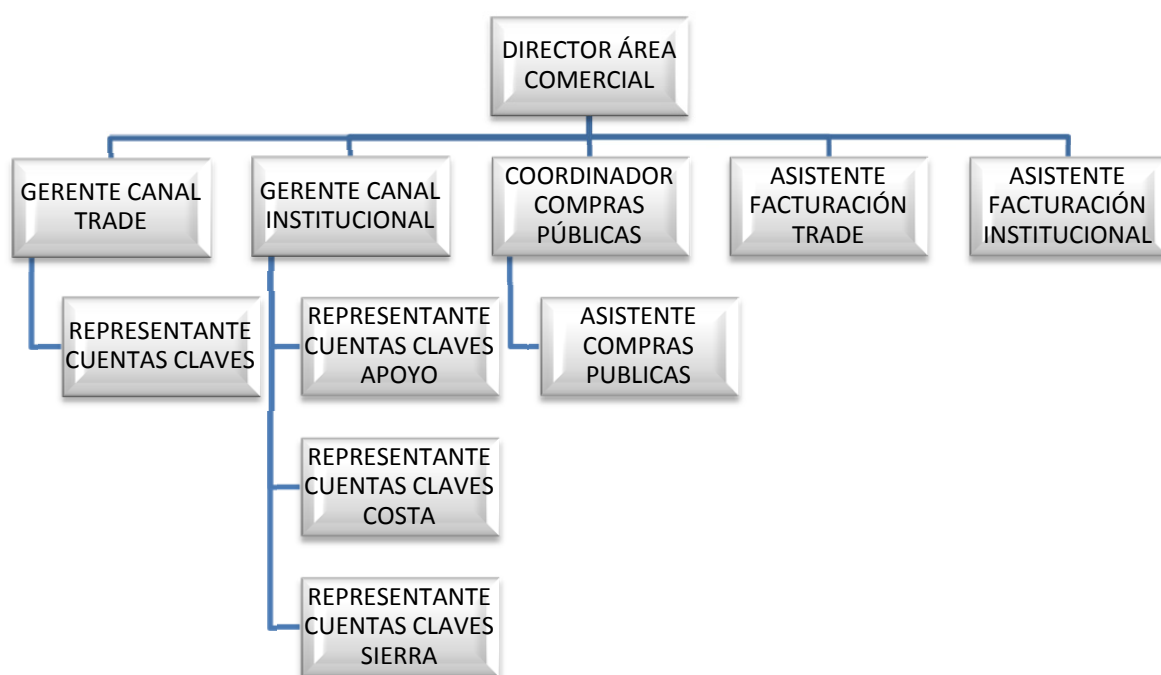


Figura 3. Organigrama del Área Comercial
Fuente: Elaboración propia

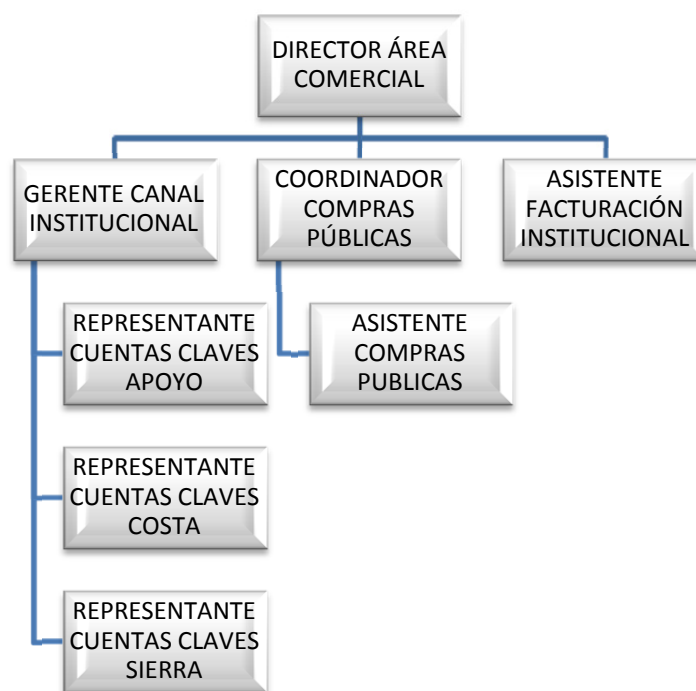


Figura 4. Organigrama Canal Institucional

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, en todas las industrias, resulta de vital importancia el nivel de calidad que han alcanzado las compañías; a nivel corporativo, incluso por políticas propias desde la casa matriz de la compañía caso de estudio, deben trabajar con compañías aprobadas desde el exterior, las cuales se han verificado que cumplen con los parámetros de calidad exigidos por la corporación, de esta manera aseguran la calidad de procesos que deben llevar todas las filiales a nivel mundial; pero el tema es más complejo, no por el hecho de trabajar con compañías que cumplen con todos los estándares de la casa matriz, significa que los procesos llevados en cada uno de los filiales son correctos, debido a la falta de control en varios de los procesos es necesario revisar los que actualmente rigen en la compañía caso de estudio e identificar las mejoras que se puedan hacer, de acuerdo al análisis del Sistema de Gestión de Calidad.

Actualmente en el canal institucional de la compañía caso de estudio no existen procesos establecidos, por lo cual en algunos casos existe duplicidad de funciones, en otros las funciones se hacen por medio de designaciones eventuales por parte del jefe del departamento.

En el caso de la documentación enviada a las instituciones, para las licitaciones se debe mencionar que es elaborada por departamentos diferentes, por lo cual se dificulta el llevar un control adecuado de la actualización de los mismos; cabe recalcar que en caso de enviar un documento desactualizado o equivocado a una licitación, puede ser causa de descalificación por parte de la institución a la compañía, dejándolos a un lado de vender millones de dólares, dependiendo del tipo de licitación en la que se esté participando.

A nivel global ninguna de las organizaciones puede dejar de lado que el implantar un sistema de gestión de calidad en una compañía es un pilar fundamental para competir en el mercado; actualmente la competencia ya no es únicamente por la calidad del producto o por el tamaño de las organizaciones, sino también por los reconocimientos obtenidos tanto para los productos como para los servicios que las compañías ofertan. Es por esta razón que compañías de todo tamaño buscan ser competitivas y por ello deben empezar con el apoyo a la gestión de la organización por parte de la alta gerencia, revisando sus procesos en cada una de las etapas, estableciendo claramente las responsabilidades para cada uno de los colaboradores, medir y analizar los resultados de cada uno de departamentos; lo cual se lo puede llamar Mejora continua.

De acuerdo a lo que se menciona en la Norma ISO 9001-2008; *“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) sus objetivos particulares, d) los productos que proporciona, e) los procesos que emplea, f) su tamaño y la estructura de la organización.”* (Organismos Miembros ISO, 2008)

En la compañía caso de estudio ha decidido diseñar un sistema de gestión de calidad con la finalidad de elaborar los procesos que actualmente no se encuentran diseñados, e identificar la relación entre ellos; este estudio se ha decidido poner en marcha, en vista de la importancia en ventas que constituye el canal institucional para la organización.

Para conocer la situación actual de la compañía se ha propuesto elaborar una matriz de análisis F.O.D.A. antes de empezar con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

3.1. ANÁLISIS F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. es una herramienta necesaria para proveer información valiosa a la organización, sobre cómo perciben los miembros de la compañía el negocio; mediante el diagnóstico con esta herramienta se puede elaborar una estrategia para ayudar a la organización a sobrepasar los aspectos que se visibilizan como críticos.

La palabra F.O.D.A. es un conjunto de siglas que significan:

F: Fortalezas (aspectos positivos con los que cuenta una organización)

O: Oportunidades (factores positivos, frente a los de la competencia, que se deben aprovechar, utilizando las fortalezas)

D: Debilidades, y (aspectos negativos que se deben reducir o en lo posible eliminar en la organización)

A: Amenazas (factores negativos, frente a los de la competencia que nos podrían causar inconvenientes en el logro de los objetivos)

Para realizar este análisis se van a desarrollar 4 matrices, las cuales son:

1. F.O.D.A.
2. F.O.D.A. de impacto
3. Matriz de vulnerabilidad, y
4. Matriz de aprovechamiento

1. F.O.D.A.

De acuerdo a la actividad realizada en el canal institucional, las ideas que se dieron son las siguientes:

Anexo 1

Una vez recopiladas todas las ideas por parte de los colegas de la compañía, se van a analizar cada una de ellas, para tener una idea más exacta acerca de la idea de cada colega:

Fortalezas

1. Excelente ambiente laboral: las personas que conforman el canal son colegas que han ascendido en la misma empresa, por lo que el sentido de compañerismo y amor a la empresa se encuentran siempre presentes.
2. Alto conocimiento del mercado institucional: el gerente del canal institucional se ha especializado en esta parte del mercado, ya que toda su trayectoria la ha hecho en el mercado gubernamental.
3. Infraestructura adecuada: por ley corporativa, cada uno de los puestos de trabajo deben tener la infraestructura adecuada, cada año se realizan estudios, de dimensiones del lugar de trabajo, postura, en general todas las exigencias de confort que se deben tomar en cuenta en una organización.
4. Tecnología de punta para facilitar las pujas: en la compañía se optó por mantener una computadora estrictamente para pujas, de esta manera se evita que se sobrecargue de programas, la misma debe tener conexión única directa a una cuenta de internet, este requerimiento se lo hizo debido a que el resto de computadoras conectadas a la misma red producían que la rapidez disminuya en cualquier momento.
5. Calidad de los productos que se ofertan: gracias a que es un laboratorio de investigación y desarrollo, las moléculas que se ofertan son originales, algunas de ellas son exclusivas en el mercado.

Oportunidades

1. Buen posicionamiento en el mercado: de acuerdo al análisis de mercado que hacen las empresas encargadas de dicho estudio, la compañía caso de estudio se encuentra ubicada entre las 20 primeras empresas en el mercado.
2. Estudios clínicos que certifican la calidad del producto: los bioquímicos de las plantas realizan los análisis de calidad que requiere el producto para vender a todo el mundo, en caso de necesitar alguno específico para el Ecuador, es posible conseguirlo sin demora.
3. Competencia débil en cuando a volumen de inventario para contratos grandes: gracias a ser multinacionales, con numerosas plantas alrededor del mundo, es

posible coordinar las cantidades (aunque parezcan muy numerosas) a vender, y lograr producir lo que necesita el Ecuador, con poco tiempo de reacción.

4. Exclusividad de productos: al ser una compañía multinacional de investigación y desarrollo, existen productos, que se encuentran con las patentes vigentes, por lo tanto no tienen copias y se pueden vender sin riesgo a perder una licitación.
5. Lanzamientos de nuevos productos: gracias a que es un laboratorio de investigación y desarrollo, se pueden lanzar moléculas exclusivas o mejoradas al mercado.

Debilidades

1. Productos de investigación, costos elevados: al ser productos originales, los costos que se incurren en los mismos, en la mayoría de casos con bastantes elevados, lo cual dificulta el poder competir con productos que son copias en el mercado.
2. Falta de contacto directo con pacientes: lamentablemente al ser medicamentos, el laboratorio se encuentra limitado a tratar únicamente con los médicos y no con los pacientes, lo que puede dar como resultado que en la cadena hasta que el medicamento llegue al paciente, pueden existir factores que inciten a que el paciente compre un producto que es copia y no un original, aunque el médico haya prescrito un original.
3. Productos importados, generan altos costos: al ser productos elaborados en países de todo el mundo, el costo del producto se incrementa al importarlo debido a que todos los gastos en que se incurra en la importación deben ser cargados al valor del mismo.
4. Altos gastos de marketing y poco presupuesto: cada día existen varios gastos que debe realizar la compañía para dar a conocer el medicamento, dichos gastos se elevan debido a factores económicos del país, por lo que una de las reglas de la compañía es “hacer más con menos”
5. No existe control en la actualización de documentos para licitaciones: uno de los puntos bastante críticos al momento de mantener negociaciones con el estado, es la actualización de toda la documentación que el gobierno exige para participar, en caso de existir un documento próximo a caducar o caducado, puede dar como resultado la descalificación en licitaciones importantes.

Amenazas

1. Prioridad a la producción nacional para compras institucionales: cuando una compañía multinacional se presenta para competir en un proceso de licitación deben estar compitiendo únicamente multinacionales, si es que una empresa nacional se presenta en dicho proceso, automáticamente las multinacionales son eliminadas del concurso de licitación.
2. Competencia desleal en precios: existen casos en los que el precio en el mercado es bastante atractivo para competir en el mismo, pero se han dado casos en que laboratorios farmacéuticos bajan su precio demasiado respecto al valor que se encuentra en el mercado, lo que obliga a tener un precio referencial mucho más bajo al anterior.
3. Alto índice de copias de productos en el mercado: debido a las numerosas pérdidas de patentes en el mercado, las copias de los productos originales están siempre presentes, lo cual dificulta el competir en precios.
4. Falta de planificación para la compras corporativas por parte del estado: si el gobierno ecuatoriano tuviese un poco más de planificación en cuando a la periodicidad de las compras corporativas, existiría una mayor planificación en la compañía caso de estudio y se evitarían complicaciones en la entrega de medicamentos a las instituciones que lo requieren, cabe recalcar que no se desabastece al mercado, pero en algunos casos la compañía debe incurrir en costos extras para satisfacer ventas que a las instituciones se les vuelven urgentes.
5. Falta de procesos en el canal institucional: el no tener bien definidos los procesos dentro del canal han dejado en algunos casos la posibilidad de quedar fuera en licitaciones millonarias.

2. F.O.D.A. DE IMPACTO

A continuación se analizan los puntos obtenidos en la lluvia de ideas y se coloca el impacto que el mismo tenga en la compañía caso de estudio:

Anexo 2

3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Una vez que se analiza el impacto de cada idea de grafica el análisis de vulnerabilidad, estableciendo las limitaciones y desafíos que se presentan en la compañía:

Anexo 3

4. MATRIZ DE APROVECHAMIENTO

A continuación se grafican los puntos que se consideran como factores potenciales, que debe aprovechar la compañía para mantenerse y superarse en el mercado:

Anexo 4

Luego de realizar el análisis F.O.D.A. se pudo determinar que entre otros puntos, **una de las principales “Debilidades” que se encontró fue el que “No existe control en la actualización de documentos para licitaciones”**, por lo que la alta directiva debe tomar en cuenta este análisis para implementar un correctivo y lograr mayor competitividad de la multinacional farmacéutica caso de estudio en el mercado ecuatoriano.

3.2. MATRIZ DE SUFICIENCIA DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2008

Análisis de la situación actual de la compañía caso de estudio versus la Norma ISO 9001-2008

Para el análisis de la situación actual de la compañía, se utilizó la Matriz de Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad, la cual se encuentra como **Anexo 5**; dicha matriz se encuentra compuesta por: en la primera columna constan los numerales de la norma, en la segunda columna se encuentran los requerimientos de la misma, en la tercera columna se colocará con una “X” si el procedimiento cumple o no con dicho punto, en la cuarta columna se colocará con una “X” si dicho numeral no cumple con la exigencia de la norma, y en la quinta columna se detallará con una “X” en caso de que dicho numeral no sea aplicable al análisis que se está elaborando en ese momento, la sexta columna se

utilizará en caso de necesitar una observación adicional encontrado durante el análisis de la situación actual de la compañía versus la Norma ISO 9001-2008.

La matriz se encuentra elaborada iniciando en el capítulo 4 de la norma ISO 9001-2008, debido a que los numerales anteriores se refieren a requisitos generales que no son exigidos.

Se excluye en este análisis el punto 7 de la norma, debido a que la empresa caso de estudio no elabora el producto en el Ecuador y el producto que vende no es un servicio, por lo que no se necesitó realizar un análisis de dicho numeral.

Luego del análisis de la situación actual de la compañía, se elaboraron formatos para el control de documentos, estos fueron: Lista Maestra de Documentos, Formato Control de Documentos; también se elaboraron los formatos de Requerimiento de Personal, Registro de Revisión por la Dirección y el formato de Informe de no Conformidades, los cuales se encuentran en la parte de **Anexo 6** de la presente tesis.

4. DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2008, PARA EL CANAL INSTITUCIONAL DE UNA MULTINACIONAL FARMACÉUTICA.

La compañía caso de estudio tiene como actividad principal la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos y medicinales, en el presente trabajo de investigación por solicitud de la compañía, no se mencionará el nombre de la misma, debido a la política de confidencialidad que existe, si bien la información que se refleja en el presente trabajo de tesis es real, un buen porcentaje ha sido modificado debido a que debió ajustarse a los fines académicos de la presente investigación.

Dicha compañía se encuentra establecida en el Ecuador desde aproximadamente la década de los 50s, es por ello que ya tiene definida claramente la misión, propósito y valores, los cuales se encuentran alineados de acuerdo a las políticas corporativas, y servirán como estándares de conducta para todos los colegas que conforman la misma.

MISIÓN

Ser una compañía farmacéutica que establece los niveles de excelencia a nivel mundial.

PROPÓSITO

Descubrir nuevos tratamientos, para los pacientes, terapias que de manera significativa mejoren sus vidas.

VALORES

- Integridad
- Respeto por las personas

- Liderazgo
- Desempeño
- Colaboración
- Innovación
- Foco en el cliente
- Comunidad
- Calidad

A elaborar la Matriz de Suficiencia del Sistema de Gestión de Calidad se pudo identificar la falta de procedimientos del Canal Institucional, así como la ausencia de indicadores para medir los resultados obtenidos, también nos permitió conocer la importancia que tienen los departamentos de apoyo que se relacionan con el Canal, tales como, Asuntos Públicos, Recursos Humanos, Operaciones Globales y Auditoría Interna, todos estos departamentos realizan sus actividades y reportan directamente al exterior, por lo que no es posible hacer el análisis dentro de la operación de Ecuador; el punto 7 de la norma no se toma en cuenta en el análisis de la tesis, debido a que en el país no se elabora el producto para la venta.

Una vez identificado que no se encuentran levantados los procesos para el canal institucional de la compañía farmacéutica caso de estudio, se procedió a elaborarlos con sus respectivos indicadores de desempeño.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS INTERRELACIONADOS (EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DE: LICITACIÓN Y FACTURACIÓN).

Evaluación a los procesos de: licitación y facturación

Luego del levantamiento de procesos, se los relacionó y agrupó de acuerdo a la necesidad de la organización; a continuación podemos encontrar a los Procesos de Licitación, a los subprocesos que intervienen en esta actividad, los cuales tienen relación directa con el ingreso en ventas del canal institucional.

PROCESOS DE LICITACIÓN

ESTRUCTURA

Dicho proceso está conformado por los siguientes subprocesos:

- Administración de pedidos de Instituciones privadas y fundaciones
- Administración de licitaciones y generación de contratos
- Administración de cotizaciones de ínfima cuantía
- Administración de documentación

SUBPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PEDIDOS DE INSTITUCIONES PRIVADAS Y FUNDACIONES

DEFINICIÓN

Subproceso que administra los pedidos de fármacos provenientes de instituciones privadas tales como hospitales y clínicas

ALCANCE

Inicia con la recepción del requerimiento de pedido por parte de la institución cliente y termina con la solicitud de facturación y entrega del producto solicitado

POLÍTICAS APLICABLES

Anticipo de Contratos Institucionales

Comercial

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 1. Efectividad de cotización por número

Título	Efectividad de cotización por número
Ámbito	Productividad
Descripción	Cuantifica la relación porcentual entre el número de cotizaciones ganadas sobre el número total de presentadas
Cálculo	$(\text{Número de cotizaciones ganadas} / \text{Número de cotizaciones presentadas}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Efectividad de cotización por monto

Título	Efectividad de cotización por monto
Ámbito	Productividad
Descripción	Cuantifica la relación porcentual entre el monto de cotizaciones ganadas sobre el monto total de presentadas
Cálculo	$(\text{Cuantía de las cotizaciones ganadas} / \text{Cuantía de las cotizaciones presentadas}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Efectividad de cotización por institución

Título	Efectividad de cotización por institución
Ámbito	Productividad
Descripción	Cuantifica la relación porcentual entre el monto ganado frente el monto ofertado por institución
Cálculo	$(\text{Monto ganado por institución} / \text{Monto cotizado por institución}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Efectividad de cotización por producto

Título	Efectividad de cotización por producto
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece el volumen en monto de cotizaciones aceptadas por producto frente a las presentadas
Cálculo	$(\text{Monto ganado por producto} / \text{monto total ofertado por producto}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Rentabilidad por institución

Título	Rentabilidad por institución
Ámbito	Financiero
Descripción	Determina la rentabilidad lograda en los negocios ganados por institución
Cálculo	$(\text{Sumatoria de costos y gastos totales} / \text{Margen de los productos vendidos por institución}) * 100$
Valor	
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Rentabilidad por producto

Título	Rentabilidad por producto
Ámbito	Financiero
Descripción	Determina la rentabilidad lograda en los negocios ganados por producto
Cálculo	(Sumatoria de costos y gastos totales / Margen de los productos vendidos) *100
Valor	
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Unidad de Negocio
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Efectividad de generación de cotización privada

Título	Efectividad de generación de cotización privada
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece el tiempo promedio empleado en la generación de las cotizaciones para instituciones privadas
Cálculo	Tiempo promedio desde que se recibe un requerimiento de cotización hasta que se entrega al cliente
Valor	3 días
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Motivos de pérdida de cotizaciones por producto

Título	Motivos de pérdida de cotizaciones por producto
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece los motivos de pérdida de cotizaciones por producto, expresados en porcentaje
Cálculo	Generación del porcentaje correspondiente a cada motivo de pérdida de cotización por producto. Ejemplo de motivos de pérdida posibles: menor precio, servicio adicional, no aceptación del comité, no aceptación de los médicos, entre otros.
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Demoras en aprobación de precios

Título	Demoras en aprobación de precios
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece la proporción de solicitudes de aprobación de precios que toman más del tiempo límite establecido, por tipo de aprobador
Cálculo	(Número de solicitudes de aprobación de precios que toman más del límite de tiempo / Número de solicitudes de aprobación de precios sometidas (por tipo de aprobador)
Valor	Límite de tiempo para aprobación local 24 horas
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Pedidos completos

Título	Pedidos completos
Ámbito	Calidad
Descripción	Proporción de pedidos que son cubiertos totalmente con respecto a las notas de pedido generadas
Cálculo	(Número de pedidos atendidos totalmente / Número de pedidos generados)*100
Valor	100%
Período	Mensual
Fuente de datos	Notas de pedido generadas por los representantes y SUN System (pedidos facturados) (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	Se entiende por pedido atendido totalmente aquel que satisface la totalidad de productos y unidades cotizadas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Calidad de despacho

Título	Calidad de despacho
Ámbito	Calidad
Descripción	Proporción de pedidos que son devueltos por fallas en facturación y despacho, frente al total de pedidos despachados, por tipos de devoluciones
Cálculo	$(\text{Número de pedidos devueltos por tipo de devolución} / \text{Número de pedidos despachados}) * 100$
Valor	0%
Período	Mensual
Fuente de datos	Sun System / E-Order Control
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	Los tipos de devoluciones pueden ser, entre otros: error en facturación, error en unidades, error por caducidad del producto, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

Ver Anexo 7

ADMINISTRACIÓN DE LICITACIONES Y GENERACIÓN DE CONTRATOS

DEFINICIÓN

Subproceso que maneja la atención a posibilidades de negocios provenientes de instituciones públicas, a través de licitaciones, que una vez ganadas se formalizan en contratos para la provisión de fármacos

ALCANCE

Inicia con recepción de licitaciones por parte de las instituciones clientes y concluye con la firma de los contratos para la provisión de fármacos

POLÍTICAS APLICABLES

Política de Servicios Adicionales

Anticipo de Contratos Institucionales

Comercial

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 12. Efectividad de cotización por número

Título	Efectividad de cotización por número
Ámbito	Productividad
Descripción	Cuantifica la relación porcentual entre el número de cotizaciones ganadas sobre el número total de presentadas
Cálculo	$(\text{Número de cotizaciones ganadas} / \text{Número de cotizaciones presentadas}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Efectividad de cotización por monto

Título	Efectividad de cotización por monto
Ámbito	Productividad
Descripción	Cuantifica la relación porcentual entre el monto de cotizaciones ganadas sobre el monto total de presentadas
Cálculo	$(\text{Cuantía de las cotizaciones ganadas} / \text{Cuantía de las cotizaciones presentadas}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Efectividad de cotización por institución

Título	Efectividad de cotización por institución
Ámbito	Productividad
Descripción	Cuantifica la relación porcentual entre el monto ganado frente el monto ofertado por institución
Cálculo	$(\text{Monto ganado por institución} / \text{Monto cotizado por institución}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Rentabilidad por producto

Título	Rentabilidad por producto
Ámbito	Financiero
Descripción	Determina la rentabilidad lograda en los negocios ganados por producto
Cálculo	$(\text{Sumatoria de costos y gastos totales} / \text{Margen de los productos vendidos}) * 100$
Valor	
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Unidad de Negocio
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Efectividad de generación de cotización institución pública

Título	Efectividad de generación de cotización institución pública
Ámbito	Productividad
Descripción	Calcula la proporción de cotizaciones o licitaciones para instituciones públicas que no fueron completadas dentro del límite establecido, respecto al total elaborado
Cálculo	$(\text{Número de cotizaciones o licitaciones para instituciones públicas que no fueron completadas al menos un día antes del plazo de entrega} / \text{Número de cotizaciones o licitaciones totales elaboradas}) * 100$
Valor	0%
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Motivos de pérdida de cotizaciones por producto

Título	Motivos de pérdida de cotizaciones por producto
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece los motivos de pérdida de cotizaciones por producto, expresados en porcentaje
Cálculo	Generación del porcentaje correspondiente a cada motivo de pérdida de cotización por producto. Ejemplo de motivos de pérdida posibles: menor precio, servicio adicional, no aceptación del comité, no aceptación de los médicos, entre otros.
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Disponibilidad de documentos

Título	Disponibilidad de documentos
Ámbito	Productividad
Descripción	Registra el número de veces que no se obtiene a tiempo un documento solicitado
Cálculo	Número de documentos solicitados que no son entregados a tiempo, por tipo de documento. Los tipos de documentos podrían ser clasificados en: documentos legales, documentos financieros, documentos de productos, documento de RRHH
Valor	Tiempo máximo en días de entrega establecida por tipo de documento
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sistema de solicitud de documentos (*) o registro manual de tiempo en recibir los documentos
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	(*) Cada documento requerido para elaborar cotizaciones debe contar con un responsable y disponer de un tiempo máximo de entrega.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Demoras en aprobación de precios

Título	Demoras en aprobación de precios
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece la proporción de solicitudes de aprobación de precios que toman más del tiempo límite establecido, por tipo de aprobador
Cálculo	(Número de solicitudes de aprobación de precios que toman más del límite de tiempo / Número de solicitudes de aprobación de precios sometidas (por tipo de aprobador)
Valor	Límite de tiempo para aprobación local 24 horas
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Pedidos completos

Título	Pedidos completos
Ámbito	Calidad
Descripción	Proporción de pedidos que son cubiertos totalmente con respecto a las notas de pedido generadas
Cálculo	(Número de pedidos atendidos totalmente / Número de pedidos generados)*100
Valor	100%
Período	Mensual
Fuente de datos	Notas de pedido generadas por los representantes y SUN System (pedidos facturados) (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	Se entiende por pedido atendido totalmente aquel que satisface la totalidad de productos y unidades cotizadas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Calidad de despacho

Título	Calidad de despacho
Ámbito	Calidad
Descripción	Proporción de pedidos que son devueltos por fallas en facturación y despacho, frente al total de pedidos despachados, por tipos de devoluciones
Cálculo	(Número de pedidos devueltos por tipo de devolución / Número de pedidos despachados) *100
Valor	0%
Período	Mensual
Fuente de datos	Sun System / E-Order Control
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	Los tipos de devoluciones pueden ser, entre otros: error en facturación, error en unidades, error por caducidad del producto, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 7

ADMINISTRACIÓN DE COTIZACIONES DE ÍNFIMA CUANTÍA

DEFINICIÓN

Subproceso que maneja la atención a posibilidades de negocios provenientes de instituciones públicas, a través de licitaciones por cuantías menores cuyo valor máximo para el año 2014 es de US\$6,860,13

ALCANCE

Inicia con la recepción de los pedidos catalogados como de ínfima cuantía y concluye con la entrega de los productos cotizados.

ÍNDICE DE DESEMPEÑO

Tabla 22. Efectividad de cotización por producto

Título	Efectividad de cotización por producto
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece el volumen en monto de cotizaciones aceptadas por producto frente a las presentadas
Cálculo	$(\text{Monto ganado por producto} / \text{monto total ofertado por producto}) * 100$
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Motivos de pérdida de cotizaciones por producto

Título	Motivos de pérdida de cotizaciones por producto
Ámbito	Productividad
Descripción	Establece los motivos de pérdida de cotizaciones por producto, expresados en porcentaje
Cálculo	Generación del porcentaje correspondiente a cada motivo de pérdida de cotización por producto. Ejemplo de motivos de pérdida posibles: menor precio, servicio adicional, no aceptación del comité, no aceptación de los médicos, entre otros.
Valor	Porcentaje
Período	Mensual
Fuente de datos	Sistema de cotizaciones o archivo de cotizaciones (E-Order Control)
Responsable	Gerente de Canal Institucional
Subproceso	Administración de pedidos de instituciones privadas y fundaciones, Administración de licitaciones y generación de contratos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 7

ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTACIÓN (CMMSP, RUP)

DEFINICIÓN

Subproceso que administra la documentación necesaria para atender los requerimientos de fármacos para instituciones privadas y públicas

ALCANCE

Inicia con los requerimientos de documentación para apoyar la generación de cotizaciones o licitaciones y concluye con el archivo de documentos

ÍNDICE DE DESEMPEÑO

Tabla 24. Efectividad en archivo de documentación

Título	Efectividad en archivo de documentación
Ámbito	Calidad
Descripción	Calcula la proporción de carpetas completas y bien archivadas en el período evaluado
Cálculo	$(\text{Número de carpetas completas y bien archivadas} / \text{Número de carpetas evaluadas}) \times 100$
Valor	100%
Período	Trimestral
Fuente de datos	Archivo de Instituciones
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de documentación
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Efectividad (número) en manejo de documentos relacionado con la generación de contratos

Título	Efectividad (número) en manejo de documentos relacionado con la generación de contratos
Ámbito	Calidad
Descripción	Calcula el número de procesos de cotización institucionales en los cuales no se pudo participar por no contar con la documentación actualizada
Cálculo	(Número de procesos en los que no se pudo participar por no contar con documentación adecuada / Número total de procesos en los que se participó) *100
Valor	0%
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sun System / E-Order Control
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de documentación
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Efectividad (monto) en manejo de documentos relacionado con la generación de contratos

Título	Efectividad (monto) en manejo de documentos relacionado con la generación de contratos
Ámbito	Calidad
Descripción	Calcula el porcentaje en relación al monto referencial en US\$ de los procesos de cotización institucionales en los cuales no se pudo participar por no contar con la documentación actualizada
Cálculo	(Valor en US\$ de procesos en los que no se pudo participar por no contar con documentación adecuada / Valor total US\$ de procesos en los que se participó) *100
Valor	0%
Período	Trimestral
Fuente de datos	Sun System / E-Order Control
Responsable	Coordinador de Compras Públicas
Subproceso	Administración de documentación
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMAS DE FLUJO

VER Anexo 7

A continuación se encuentran los Procesos de Facturación, y los subprocesos que intervienen en esta actividad:

PROCESOS DE FACTURACIÓN

ESTRUCTURA

Los procesos están conformados por los siguientes subprocesos:

Creación de nuevos clientes y análisis de crédito

Ingreso y Seguimiento de pedidos

Facturación a clientes

Despacho de producto terminado

Cuentas por cobrar

Manejo de devoluciones

SUBPROCESO: Creación de nuevos clientes y Análisis de crédito

DEFINICIÓN

Subproceso que registra y actualiza información de clientes en el sistema y realiza el análisis de su documentación a fin de establecer los montos de crédito a otorgar.

ALCANCE

Inicia con la recepción de la solicitud de crédito/actualización y la respectiva documentación de soporte de cliente y finaliza con la actualización de crédito/datos de cliente.

POLÍTICAS APLICABLES

Política de Crédito

Política Comercial

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 27. Porcentaje de clientes con Información actualizada

Título	Porcentaje de clientes con Información actualizada
Ámbito	Calidad
Descripción	Mide la cantidad de clientes con datos completos en la BDD de clientes
Cálculo	$[(\text{Número de clientes con información actualizada}) / (\text{Total de clientes})] * 100$
Valor	90% Clientes que ameritan actualizar información
Período	A la fecha
Fuente de datos	BDD de Clientes
Responsable	Departamento de Crédito y Cobranza
Subproceso	Creación de nuevos clientes y análisis de crédito
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Tiempo promedio para análisis de crédito

Título	Tiempo promedio para análisis de crédito
Ámbito	Productividad
Descripción	Mide el tiempo transcurrido para la entrega de la decisión del análisis de crédito
Cálculo	Promedio de días transcurridos entre (Fecha entrega de decisión de crédito - Fecha de recepción de información para el análisis del crédito)
Valor	7 días
Período	A la fecha
Fuente de datos	Registros de Crédito
Responsable	Departamento de Crédito y Cobranza
Subproceso	Creación de nuevos clientes y análisis de crédito
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 8

SUBPROCESO: INGRESO Y SEGUIMIENTO DE PEDIDOS

DEFINICIÓN

Subproceso que realiza el registro del pedido, el ingreso en el sistema de volúmenes, precios, bonificaciones y descuentos del pedido; y, su respectiva verificación; en las diferentes líneas de productos administradas por la compañía.

ALCANCE

Inicia con la verificación de existencia de datos de cliente y finaliza con el ingreso y verificación del pedido en el sistema Sun System.

POLÍTICAS APLICABLES

Política Comercial

Política de Precios

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 29. Tiempo de Ciclo de Pedido

Título	Tiempo de Ciclo de Pedido
Ámbito	Productividad
Descripción	Mide el tiempo que toma realizar el ingreso y seguimiento del pedido
Cálculo	Promedio de días transcurridos entre (Fecha de ingreso del pedido - Fecha de recepción de orden de compra o generación de nota de pedido)
Valor	1 día
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Asistente de Facturación
Subproceso	Ingreso y Seguimiento de Pedidos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Errores en ingreso de Pedidos

Título	Errores en ingreso de Pedidos
Ámbito	Calidad
Descripción	Mide el porcentaje de pedidos ingresados con errores
Cálculo	$[(\text{Número de pedidos con errores}) / (\text{Total de pedidos ingresados})] * 100$
Valor	0.50%
Período	Bimensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Asistente de Facturación
Subproceso	Ingreso y Seguimiento de Pedidos
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 8

SUBPROCESO: FACTURACIÓN A CLIENTES

DEFINICIÓN

Subproceso que realiza la revisión de estados de cuenta y el historial del cliente, la comprobación de pagos realizados por el cliente, la generación y el envío de facturas; y, la eliminación de los pedidos no aprobados; en las diferentes líneas de productos administradas por la compañía.

ALCANCE

Inicia con la Verificación de existencia de producto y finaliza con el envío de la factura y orden de compra al Operador Logístico para iniciar el despacho de productos.

POLÍTICAS APLICABLES

Política Comercial

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 31. Tiempo de Ciclo de Facturación

Título	Tiempo de Ciclo de Facturación
Ámbito	Productividad
Descripción	Mide el tiempo promedio que toma realizar una facturación
Cálculo	Promedio de días transcurridos entre (fecha de Facturación - fecha de ingreso del pedido)
Valor	0.5 días
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN System
Responsable	Asistente de Facturación
Subproceso	Facturación a clientes
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 8

SUBPROCESO: DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO

DEFINICIÓN

Subproceso en el que se genera el mapa de despacho, la guía de remisión; se identifican y empacan los productos; y, se ubican en bultos para ser entregados al transportista

ALCANCE

Inicia desde la recepción / obtención de la factura y finaliza con la entrega de los productos y documentos al transportista y su posterior entrega a cliente.

POLÍTICAS APLICABLES

Política Comercial

Política de Operaciones de Bodega

INDICADORES DE DESEMPEÑO

No aplica

PROCEDIMIENTO**DIAGRAMA DE FLUJO**

VER Anexo 8

SUBPROCESO: CUENTAS POR COBRAR**DEFINICIÓN**

Subproceso que realiza la negociación de cobros, la recepción y depósito de los valores cancelados por el cliente, la recepción puede ser en efectivo, vía cheque o depósito; y, otorga notas de crédito del 4% a favor del cliente por efectuar sus pagos en el tiempo establecido

ALCANCE

Inicia con el análisis del vencimiento de la cartera a recuperar y finaliza con el envío de la nota de crédito al cliente.

POLÍTICAS APLICABLES

Política de Cuentas Incobrables

Política Comercial

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 32. Índice de cartera vencida

Título	Índice de cartera vencida
Ámbito	Financiero
Descripción	Determina el nivel de cartera que no ha sido cobrada habiéndose cumplido el plazo para su cancelación.
Cálculo	$[(\text{Valor en cartera vencida} / (\text{Valor total de cartera})) * 100]$
Valor	ND
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Departamento de Crédito y Cobranza
Subproceso	Cuentas por Cobrar
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Porcentaje de descuentos en Notas de Crédito

Título	Porcentaje de descuentos en Notas de Crédito
Ámbito	Calidad
Descripción	Mide la relación entre el valor de las notas de crédito emitidas vs. el valor de facturas emitidas
Cálculo	$[(\text{Valor en notas de crédito emitidas}) / (\text{Valor total de facturas emitidas})) * 100]$
Valor	ND
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Departamento de Crédito y Cobranza
Subproceso	Cuentas por Cobrar
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Porcentaje de cobro de cartera

Título	Porcentaje de cobro de cartera
Ámbito	Financiero
Descripción	Determina el nivel de cartera cobrada sobre el saldo de cartera total
Cálculo	$[\text{Monto de facturas cobradas} / \text{Monto a cobrar}] * 100]$
Valor	ND
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Departamento de Crédito y Cobranza
Subproceso	Cuentas por Cobrar
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Antigüedad promedio de cartera

Título	Antigüedad promedio de cartera
Ámbito	Financiero
Descripción	Determina el promedio de días transcurridos desde el vencimiento a la fecha efectiva de pago
Cálculo	Promedio de días transcurridos desde el vencimiento a la fecha en facturas por cobrar
Valor	ND
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Departamento de Crédito y Cobranza
Subproceso	Cuentas por Cobrar
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 8

SUBPROCESO: MANEJO DE DEVOLUCIONES

DEFINICIÓN

Subproceso que verifica documentos de devolución, revisa, recibe y registra el ingreso de los productos a área de devoluciones, genera la respectiva nota de crédito al cliente, actualiza los inventarios respectivos y reincorpora los productos devueltos.

ALCANCE

Inicia con la verificación de la devolución y finaliza con la entrega de la nota de crédito al cliente y la reincorporación del producto al inventario respectivo.

POLÍTICAS APLICABLES

Política Comercial

Política de Devoluciones de Producto

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 36. Índice de devoluciones

Título	Índice de devoluciones
Ámbito	Calidad
Descripción	Mide el valor de las devoluciones de clientes en un periodo determinado
Cálculo	$(\text{Monto en devoluciones} / \text{monto de ventas}) * 100$
Valor	2%
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Departamento Logístico / Gerente de Unidad de Negocio
Subproceso	Manejo de Devoluciones
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Tiempo promedio de permanencia de producto devuelto en cuarentena

Título	Tiempo promedio de permanencia de producto devuelto en cuarentena
Ámbito	Calidad
Descripción	Mide el valor de las devoluciones de clientes en un periodo determinado
Cálculo	$\text{Sumatoria de días entre (fecha de recepción de Nota de Crédito – fecha de entrega de Nota de Devolución)} / \text{número total de devoluciones}$
Valor	ND
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Departamento Logístico / Gerente de Unidad de Negocio
Subproceso	Quality Assurance / Operador Logístico
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 8

SUBPROCESO: LIBERACIÓN DE PRODUCTO RE-ACONDICIONADO

DEFINICIÓN

Subproceso que administra las actividades relacionadas con el re-acondicionamiento físico de productos previo su despacho a clientes.

ALCANCE

Inicia con la orden de re-acondicionamiento de productos y termina con el re-acondicionamiento físico de productos y su traslado a las áreas dispuestas para el efecto en las bodegas de la Compañía.

POLÍTICAS APLICABLES

Procedimiento de Liberación de Producto Re-acondicionado

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 38. Procesos de re-acondicionamiento que registran novedades

Título	Procesos de re-acondicionamiento que registran novedades
Ámbito	Calidad
Descripción	Mide el número de procesos de re-acondicionamiento de producto que registran problemas o novedades
Cálculo	Cuantificar el número de procesos de re-acondicionamiento de producto que registran problemas o novedades
Valor	0 procesos de re-acondicionamiento
Período	Mensual
Fuente de datos	Archivo Ordenes de Trabajo
Responsable	Quality Assurance (medición)
Subproceso	Liberación de producto re-acondicionado
Observaciones	El índice mide la eficiencia del proceso desarrollado por el operador logístico

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 8

SUBPROCESO: DISPOSICIÓN DE CALIDAD PARA PRODUCTO DEVUELTO (NO EXPIRADO)

DEFINICIÓN

Subproceso que administra las actividades relacionada con la disposición y almacenamiento de productos devueltos.

ALCANCE

Inicia con la devolución y traslado del producto devuelto y termina con la disposición física del mismo en las bodegas de la Compañía.

POLÍTICAS APLICABLES

Devoluciones de Producto

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tabla 39. Plazo promedio para disposición de producto devuelto

Título	Plazo promedio para disposición de producto devuelto
Ámbito	Calidad
Descripción	Mide el tiempo invertido por el área de Quality Assurance para disponer del producto devuelto
Cálculo	Diferencia de días entre (fecha de notificación de producto devuelto a Quality Assurance – fecha de disposición de producto por parte de Aseguramiento de calidad) / Total de procesos de devolución
Valor	2 días hábiles
Período	Mensual
Fuente de datos	SUN
Responsable	Quality Assurance / Operador Logístico
Subproceso	Disposición de calidad para producto devuelto (no expirado)
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

VER Anexo 8

Luego del levantamiento de procesos de la compañía y del análisis efectuado a través de la Matriz de Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad, se van a exponer las debilidades que se encontraron durante el ejercicio, con la finalidad de tomar acción sobre ellas.

Tabla 40. Facturación (Institucional)

PROCESO: Facturación (Institucional)		
Tipo de Debilidad	Descripción	Oportunidad de Mejora
Procesos	No se realiza el debido seguimiento de la facturación de anticipos de mercadería solicitadas por clientes del área Institucional lo cual provoca problemas en la emisión de facturas definitivas y problemas de cartera y cobro de saldos adeudados por clientes. También se ha identificado que se presentan problemas relacionados con cartera vencida por cuanto no se han retirado las retenciones de impuestos.	Mejorar el sistema de seguimiento de anticipos de mercadería entregadas a clientes de la compañía cuando estos son solicitados para que se emita la correspondiente factura definitiva e iniciar el proceso de cobro.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Ingreso y Seguimiento de Pedidos Institucionales

Subproceso: Ingreso y Seguimiento de Pedidos Institucionales		
Tipo de Debilidad	Descripción	Oportunidad de Mejora
Tecnología	El sistema e-order permite la generación de órdenes de pedido para procesos iniciados en el portal del SERCOP, una vez que el proceso es negociado se sabe exactamente cuál es el precio real para dicho pedido, en algunos casos existen diferencias entre el precio ingresado en el sistema y el negociado lo que conlleva a un reproceso, ya que se necesitan nuevamente las aprobaciones de varios funcionarios (Gerente de Canal Institucional para precios, Logística para cantidades, finanzas para precios especiales y Cumplimiento para productos controlados). Este proceso toma tiempo adicional que puede repercutir en retrasos en la entrega de productos y por ende en aplicación de multas.	Se recomienda flexibilizar el sistema para que se puedan ingresar cantidades diferentes a las presentaciones estándar (pedidas por el cliente). Esto permitirá contar con información real de los descuentos dados a las instituciones. Se recomienda actualizar el listado de precios para evitar procesos de aprobación innecesarios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Cotización Instituciones Públicas

PROCESO: Cotización Instituciones Públicas		
Tipo de Debilidad	Descripción	Oportunidad de Mejora
Procesos	Las actas de entrega recepción de productos así como los contratos firmados con la entidades públicas no son entregadas para su archivo al Coordinador de Compras Públicas lo que dificulta el seguimiento de entregas y multas aplicables por retrasos.	Se recomienda centralizar el archivo principalmente de actas de entrega de productos para a su vez realizar un adecuado seguimiento de las entregas y multas aplicables si se incurrió en retrasos.
Tecnología	<p>Actualmente en el sistema no se ingresa la información de cotizaciones presentadas y sus aprobaciones lo que no permite contar con estadísticas sobre la eficiencia de este proceso (procesos presentados, montos, cantidades, motivos de pérdida de las adjudicaciones). Únicamente se ingresan las órdenes de pedido una vez que el proceso de aprobación de la cotización ha terminado.</p> <p>Actualmente no se ingresa en el sistema el detalle de los contratos vigentes con clientes (cantidades negociadas, precios acordados, fechas de vigencia, multas aplicables, etc).</p> <p>El sistema no permite realizar un seguimiento adecuado de las fechas de entrega de productos acordadas con los clientes y las fechas efectivas de entrega de tal forma de controlar atrasos y la posible aplicación de multas y sanciones para la compañía.</p>	<p>Se recomiendan estudiar la posibilidad de ingresar en el sistema las cotizaciones o licitaciones desde cuando se presenta la oportunidad de una cotización institucional, para documentar aprobaciones de forma automática y contar con estadísticas de cotizaciones presentadas, ganadas, cantidades, precios, etc.</p> <p>En adición a la recomendación anterior se recomienda habilitar en el sistema la función para el ingreso de las características de los contratos aprobados con instituciones públicas de tal forma de que al momento de ingresar ordenes de pedido los precios aprobados se registren automáticamente y no de forma manual. Esta facilidad permitirá también ingresar información para el control de multas por retrasos en entregas.</p> <p>Se recomienda habilitar en el sistema (campos adicionales) que permitan ingresar la siguiente información adicional, entre otra que considere la compañía, al momento de registrar órdenes de pedido: fecha de emisión de la orden de pedido, fecha de entrega acordada con el cliente, fecha del contrato aplicable, forma de cálculo de los días de mora, cantidades, etc. (esta información debería generarse automáticamente si se instrumenta la recomendación anterior)</p> <p>Adicionalmente se recomienda que el sistema genere informes de las órdenes procesadas contrastando las fechas de las ordenes con las fechas de facturación para poder realizar el control de las multas aplicables cuando se presenten retrasos en la entrega de productos, además que permitirá documentar el monto pagado en multas, el número de órdenes en las que se generaron multas y contar con información que permita realizar reclamos en caso de que se presenten multas mal aplicadas por las instituciones con las que trabaja la compañía.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Cotización Ínfimas Cuantías

PROCESO: Cotización Ínfimas Cuantías		
Tipo de Debilidad	Descripción	Oportunidad de Mejora
Procesos	De acuerdo a la política aplicable a cotizaciones de ínfima cuantía, el precio a cotizar no puede ser menor al precio más bajo cotizado para ese producto durante el año anterior a la cotización. El precio se establece en forma manual y el Coordinador de Compras Públicas verifica el cumplimiento de la política manualmente lo que consume tiempo además que el proceso es susceptible de errores.	En concordancia con lo expuesto en el primer punto de la sección tecnología es recomendable que se emitan las cotizaciones a través del sistema e-order para que la asignación de precios sea automática y reduzca la carga de trabajo y el riesgo de errores en el proceso.
Tecnología	<p>Las cotizaciones para Instituciones Públicas por ínfimas cuantías no pueden ser ingresadas en el sistema. Dado lo anterior no existe una base de datos que contenga la información relacionada con este tipo de cotizaciones (número de cotizaciones presentadas, número de cotizaciones ganadas, precios, montos, etc.)</p> <p>Cuando se ingresan cotizaciones en el sistema, estas deben ser aprobadas dependiendo del producto por varios funcionarios a quienes el sistema envía un correo electrónico solicitando la aprobación de la cotización. Se ha evidenciado que no se actualiza en el sistema el funcionario que aprueba estas cotizaciones y cuando dicho funcionario deja la compañía se producen retrasos ya que el sistema envía el mensaje a un funcionario que ya no esta en la compañía en vez de a su reemplazo. Esto puede causar atrasos innecesarios en los procesos de aprobación de estas cotizaciones lo que puede afectar la imagen de la compañía y pérdidas por ventas no efectuadas.</p>	<p>Desarrollar una interface que permita ingresar las cotizaciones de ínfimas cuantías en el sistema. Los diferentes formatos manejados por las instituciones públicas dificulta el cumplir este objetivo.</p> <p>Conjuntamente con el departamento de recursos humanos se deberá actualizar el perfil y las autorizaciones en el sistema para que las aprobaciones se realicen de forma más eficiente.</p>
Estructura / Gente	No se han establecido reemplazos para los funcionarios que realizan las aprobaciones en el sistema. Se ha evidenciado que en varias ocasiones cuando es necesaria una aprobación la misma se detiene debido a que el funcionario aprobador está de vacaciones y no se ha previsto otro funcionario que realice esta labor durante el período de ausencia del funcionario titular.	Conjuntamente con el departamento de recursos humanos se deberá establecer una lista de los funcionarios que tienen la responsabilidad de aprobar procesos de cotizaciones y establecer un reemplazo para cuando estos funcionarios se encuentren de vacaciones e informar al departamento de cotizaciones institucionales de las fechas en las cuales los funcionarios tomaran sus vacaciones.

Fuente: Elaboración propia

Luego de identificar las debilidades que se presentaron en el canal institucional, se procedió a elaborar una reunión con la alta dirección, para determinar los correctivos que podrían implementarse a lo largo de los procesos del canal, para minimizar los daños que éstos podrían causar a la organización.

Uno de los procesos más críticos para el canal institucional de la multinacional farmacéutica caso de estudio, fue el mantenimiento y actualización de la documentación para licitaciones, tema que estuvo como prioridad en el análisis F.O.D.A. hecho en el capítulo III; generalmente en los pliegos que se publican en el portal del SERCOP y en los requerimientos generales que solicitan las instituciones, los documentos primordiales son:

- Registro Sanitario
- Acuerdo Ministerial de Precios
- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura
- Certificado Sanitario de Provisión de Medicamentos
- Certificados de Exclusividad (productos que lo requieran)

La razón por la que se dificulta el mantenimiento y actualización de los documentos es que los responsables de su emisión son de departamento diferentes, tal como se detalla a continuación:

Tabla 44. Detalle de documentos para licitaciones

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO
Registro Sanitario	Regulatorios
Acuerdo Ministerial de Precios	Finanzas
Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura	Regulatorios
Certificado Sanitario de Provisión de Medicamentos	Comercial
Certificado de Exclusividad (productos que lo requieran)	Regulatorios/Finanzas

Fuente: Elaboración propia

Sin este listado de documentos básicos, la compañía no podría vender a ninguna institución pública del país, cabe recalcar que dependiendo de la institución, cada una de ella puede solicitar documentos adicionales, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Certificado de Análisis de Lote
- Permiso de Funcionamiento
- Poder de designación de Representante Legal
- Declaración del Impuesto a la Renta
- Entre otros documentos que la institución puede pedir de acuerdo a sus necesidades

Luego de la reunión y tomando en cuenta que el mismo resultado se obtuvo en análisis F.O.D.A. hecho en el capítulo III, se decidió implementar un repositorio de documentos en el que cada departamento tenga acceso a modificarlo, para mantener actualizado los documentos de su responsabilidad, el manual del proyecto fue elaborado en conjunto con la Unidad de Tecnología y no permitieron el acceso a publicar dicho manual.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2008, para el canal institucional de una multinacional farmacéutica, se puede evidenciar que aunque la compañía de buenos resultados de acuerdo a los planteados por la corporación, siempre se deben realizar análisis a los procesos y políticas de la compañía, así como establecer lineamientos, los cuales permitan mantener un buen entorno de trabajo y la satisfacción por parte de los colegas al visualizar cómo la organización se preocupa por sus necesidades; con el fin de llevar a la compañía a ser más competitiva en el mercado y con mejores estándares.

- La situación actual de la compañía frente a la norma ISO 9001 versión 2008 fue preocupante, debido a la falta de procesos del canal institucional, así como la falta de indicadores para la medir los resultados obtenidos en el mismo, los cálculos se hacían gracias al conocimiento del negocio que tienen los colegas, pero no existían procesos establecidos para el normal funcionamiento de la operación. Una vez elaborada la matriz de propusieron los proceso necesarios solicitados por la misma de acuerdo al desenvolvimiento de la compañía.
- Una vez determinados en el presente trabajo los indicadores de desempeño para el canal institucional, se van a poder calificar los objetivos del personal del canal con mayor objetividad y precisión, pudiendo de esta manera incentivar al personal, así como presionarlo para el logro de los objetivos planteados.

Los indicadores de desempeño elaborados fueron entre otros:

- Efectividad de cotización por número
- Efectividad de cotización por monto

- Efectividad de cotización por institución
 - Efectividad de cotización por producto
 - Rentabilidad por institución
 - Rentabilidad por producto
 - Efectividad de generación de cotización
-
- Existe una diferencia considerable respecto al canal institucional, el cual no tenía procedimientos definidos de acuerdo al actual funcionamiento de la compañía, frente a otro en el que ya se pueden visualizar procesos organizados de acuerdo a un flujo de actividades y secuencias, con mejores resultados en cuando a los tiempos de trabajo.
 - Los clientes tanto internos como externos de la compañía se muestran más satisfechos, gracias a que la información necesaria la pueden obtener de primera mano y sin contratiempos, lo cual se logró gracias a que el personal se encuentra claro respecto a sus responsabilidades y se eliminaron la duplicidad de funciones.
 - Al mantener una buena planificación mensual de los objetivos y eliminar la duplicidad de funciones en el canal institucional en la empresa caso de estudio, se ha podido comprobar que los Representantes de Cuentas Clave tienen más tiempo para realizar las actividades de ventas, lo que permite hacer un mejor seguimiento al status de ventas antes del cierre mensual, y tener más tiempo para reaccionar frente al presupuesto de ventas.
 - Gracias al análisis hecho luego de la elaboración de la matriz de suficiencia del sistema de gestión de calidad, los directivos de la compañía se percataron de lo importante que es el mantenimiento y actualización de documentos, el enfoque en el cliente y la planificación no únicamente de las ventas, sino de los procesos que ayudarán a cumplir el presupuesto establecido.
 - En el presente trabajo se ha realizado también el análisis de la F.O.D.A. con sus 3 matrices (F.O.D.A. de impacto, Matriz de vulnerabilidad y Matriz de aprovechamiento), dicho análisis se lo hizo a partir de lluvias de ideas por parte de los colegas de la compañía; mediante esta herramienta se pudo también visualizar

que una de las principales debilidades es la falta de control en la actualización de documentos para licitaciones.

- Gracias a los análisis elaborados en el presente trabajo, se confirmó que un punto crítico para las licitaciones en el canal, era la actualización de la información, ya que en caso de enviar un documento errado la pérdida para la compañía podría ser muy alta; debido a ello se creó un repositorio de documentos para el canal institucional, en el cual cada departamento es responsable de mantener los documentos de su responsabilidad al día, de esta manera se evita que el desconocimiento sobre el documento actualizado sea causa de descalificación en una licitación.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para mantener la excelencia y el buen funcionamiento en el canal institucional de la multinacional farmacéutica son:

- Realizar el mismo diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2008, pero para el canal Trade de la compañía caso de estudio, una vez que se encuentren analizados los canales y establecidos los procesos para los mismos, la compañía caso de estudio va a ser mucho más competitiva en el mercado.
- Antes de empezar con un diseño del sistema de gestión de calidad, se debe dar a conocer a los colegas acerca de los beneficios que dicho sistema va a acarrear a la compañía, de esta manera se evitarían reacciones negativas por parte del personal, respecto al cambio.
- El estado ecuatoriano y las leyes que rigen al canal institucional son bastantes variables, se recomienda que los procesos de la compañía sean actualizados periódicamente.

- Se recomienda acoger las observaciones de la auditoría corporativa al canal institucional y mediante dichas observaciones, medir los resultados de los colegas en el canal.
- Una vez que se empiece con el análisis de los indicadores propuestos en el presente trabajo, se recomienda analizar los resultados aplicando las herramientas matemáticas, para determinar el mejoramiento continuo en el servicio que la compañía proporciona.

BIBLIOGRAFÍA

1. Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0. (2014). *Segunda Guerra Mundial*. Obtenido de Fundación Wikimedia, Inc.: http://es.wikipedia.org/wiki/Segunda_Guerra_Mundial
2. Arias Galicia, F. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
3. Asamblea Nacional del Ecuador. (14 de 10 de 2013). *Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Obtenido de Registro Oficial N° 100.
4. Corporación Ecuatoriana de Calidad. (2013). *Premio Nacional de Calidad*. Recuperado el 7 de 10 de 2014, de Corporación Ecuatoriana de Calidad Total: http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=27
5. Corporación Ecuatoriana de Calidad Total. (2013). *Premio Nacional de Calidad*. Recuperado el 7 de 10 de 2014, de Corporación Ecuatoriana de Calidad Total: http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=13&Itemid=36
6. Laudoyer, G. (2002). *La Certificación ISO 9000 Un motor para la calidad*. México: Compañía Editorial Continental.
7. López Cubino, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Recuperado el 7 de 10 de 2014, de Colegio Sagrado Corazón Jesuitas León: <http://jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
8. *Modelo EFQM*. (2014). Recuperado el 8 de 10 de 2014, de Guia de la Calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>
9. Organismos Miembros ISO. (2008). *ISO 9001:2008*.
10. Senlle, A. (2001). *ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia*. Barcelona: Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo 1: Lluvia ideas F.O.D.A.

MATRIZ FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Controlables		No Controlables	
F	FORTALEZAS (+)	O	OPORTUNIDADES (+)
1	Excelente ambiente laboral	1	Buen posicionamiento en el mercado
2	Alto conocimiento del mercado institucional	2	Estudios clínicos que certifican la calidad del producto
3	Infraestructura adecuada	3	Competencia débil en cuando a volumen de inventario para contratos grandes
4	Tecnología de punta para facilitar las pujas	4	Exclusividad de productos
5	Calidad de los productos que se ofertan	5	Lanzamiento de nuevos productos al mercado
D	DEBILIDADES (-)	A	AMENAZAS (-)
1	Productos de investigación, costos elevados	1	Prioridad a la producción nacional para compras institucionales
2	Falta de contacto directo con pacientes	2	Competencia desleal en precios
3	Productos importados, generan altos costos	3	Alto índice de copias de productos en el mercado
4	Altos gastos de marketing y poco presupuesto	4	Falta de planificación para la compras corporativas por parte del estado
5	No existe control en la actualización de documentos para licitaciones	5	Falta de procesos en el canal institucional.

Anexo 2: F.O.D.A. impacto

MATRIZ FODA DE IMPACTO				
	FACTORES INTERNOS	NIVEL DE IMPACTO		
	Controlables			
F	FORTALEZAS (+)	BAJO	MEDIO	ALTO
1	Excelente ambiente laboral			X
2	Alto conocimiento del mercado institucional			X
3	Infraestructura adecuada		X	
4	Tecnología de punta para facilitar las pujas			X
5	Calidad de los productos que se ofertan			X
D	DEBILIDADES (-)			
1	Productos de investigación, costos elevados			X
2	Falta de contacto directo con pacientes	X		
3	Productos importados, generan altos costos			X
4	Altos gastos de marketing y poco presupuesto		X	
5	No existe control en la actualización de documentos para licitaciones			X
	FACTORES EXTERNOS	NIVEL DE IMPACTO		
	No Controlables			
O	OPORTUNIDADES (+)	BAJO	MEDIO	ALTO
1	Buen posicionamiento en el mercado			X
2	Estudios clínicos que certifican la calidad del producto		X	
3	Competencia débil en cuando a volumen de inventario para contratos grandes			X
4	Exclusividad de productos			X
5	Lanzamiento de nuevos productos al mercado			X
A	AMENAZAS (-)			
1	Prioridad a la producción nacional para compras institucionales			X
2	Competencia desleal en precios		X	
3	Alto índice de copias de productos en el mercado			X
4	Falta de planificación para la compras corporativas por parte del estado	X		
5	Falta de procesos en el canal institucional			X

Anexo 3: Matriz de vulnerabilidad

		LIMITACIONES	
		FACTORES EXTERNOS	
		No Controlables	
		AMENAZAS (-)	
D	FACTORES INTERNOS	1	Prioridad a la producción nacional para compras institucionales
	Controlables	3	Alto índice de copias de productos en el mercado
	DEBILIDADES (-)	5	Falta de procesos en el canal institucional.
1	Productos de investigación, costos elevados		
3	Productos importados, generan altos costos		
5	No existe control en la actualización de documentos para licitaciones		
		DESAFIOS	
		OPORTUNIDADES (+)	
		1	Buen posicionamiento en el mercado
		3	Competencia débil en cuando a volumen de inventario para contratos grandes
		4	Exclusividad de productos
		5	Lanzamiento de nuevos productos al mercado

Anexo 4: Matriz de aprovechamiento

		POTENCIALIDADES	
			FACTORES EXTERNOS
			No Controlables
	FACTORES INTERNOS	O	OPORTUNIDADES (+)
	Controlables	1	Buen posicionamiento en el mercado
F	FORTALEZAS (+)	3	Competencia débil en cuando a volumen de inventario para contratos grandes
1	Excelente ambiente laboral	4	Exclusividad de productos
2	Alto conocimiento del mercado institucional	5	Lanzamiento de nuevos productos al mercado
4	Tecnología de punta para facilitar las pujas		
5	Calidad de los productos que se ofertan		
		RIESGOS	
		A	AMENAZAS (-)
		1	Prioridad a la producción nacional para compras institucionales
		3	Alto índice de copias de productos en el mercado
		5	Falta de procesos en el canal institucional.

Anexo 5: Matriz de Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad

MATRIZ DE SUFICIENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
Numerales	Requisitos	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
4.1	Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad				
4,2	Requisitos de la documentación				
4.2.1	Generalidades				
4.2.2	Manual de calidad		X		No existe evidencia física sobre los documentos de los procedimientos en el canal
4.2.3	Control de documentos		X		Los documentos no se encuentran correctamente elaborados
4.2.4	Control de registros		X		
	Los registros establecidos deben mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos				
	Establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros				
	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables				
5	Responsabilidad de la dirección				
5.1	Compromiso con la dirección	X			La alta dirección sí te preocupa por la satisfacción del cliente (Reportes evento adversos)
a	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios				
b	Estableciendo la política de la calidad				
c	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad				
d	Llevando a cabo las revisiones por la dirección				
e	Asegurando la disponibilidad de recursos				
5.2	Enfoque al cliente	X			Existe una unidad de asuntos públicos la cual se encarga de atender directamente a los clientes y asegurarse de cumplir con los requisitos especificados
	Asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (7.2.1 y 8.2.1).				
5.3	Política de calidad	X			La política es adecuada al propósito de la organización y se encuentra comunicada.
A	Es adecuada al propósito de la organización				
B	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad				

C	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad				
D	Es comunicada y entendida dentro de la organización				
E	Es revisada para su continua adecuación				
5,4	Planificación		X		No existe una adecuada planificación en el canal
5.4.1	Objetivo de la calidad				
	Asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización				
	Deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad				
5.4.2	Planificación SGC				
	La alta dirección debe asegurarse de que				
A	La planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad				
B	Se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste				
5,5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	X			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad				Organigrama del canal institucional
	Asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización				
5.5.2	Representante de la dirección	X			
	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya				
a	asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad				
b	informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora				
c	asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización				
5.5.3	Comunicación interna	X			Las comunicaciones del canal se encuentran respaldadas por un correo electrónico
	Asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC				
5,6	Revisión por la dirección			X	
5.6.1	Generalidades				
	Revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, debe incluirse la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad				
	Mantenerse registros de las revisiones por la dirección				
5.6.2	Información para revisión			X	
a	Resultados de auditorías				
b	Retroalimentación del cliente				

c	Desempeño de los procesos y la conformidad del producto				
d	Estado de las acciones correctivas y preventivas				
e	Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas				
f	Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad				
g	Recomendaciones para la mejora				
5.6.3	Resultados de la revisión			X	
a	Mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos				
b	Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente				
c	Necesidades de recursos				
6	Gestión de los recursos	X			
6.1	Provisión Recursos SGC	X			El presupuesto es anual y lo elabora la Gerente del Canal
A	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia				
B	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos				
6,2	Recursos humanos			X	
6.2.1	Requerimiento de Personal			X	El detalle de perfiles es custodiado por el departamento de Recursos Humanos en Perú; se proporcionó el formato de la compañía
	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas				
6.2.2	Formación del Personal			X	Existen capacitaciones continuas que se realizan a través de la red de la multinacional, el registro de las capacitaciones de las mismas se encuentra en el departamento de Recursos Humanos en Perú
A	Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,				
B	Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria				
C	Evaluar la eficacia de las acciones tomadas				
D	Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad				
E	Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).				
6.3	Requisitos de Infraestructura	X			Registros de infraestructura los mantiene el departamento de Global Operations, existen registros de los requisitos necesarios y el mantenimiento de los mismos
	La organización debe determinar, proporcionar				

	y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto				
a	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados				
b	Equipo para los procesos (tanto hardware como software)				
c	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información)				
6.4	Ambiente o condiciones de Trabajo	X			Registros de capacitaciones sobre accidentes de trabajo, riesgos de trabajo, planes de contingencia, los mantiene el departamento de Global Operations
	Determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto				
7	Realización del producto			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
7.1	Planificación de la realización del producto				
	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente				
a	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto				
b	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto				
c	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo				
d	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4)				
7,2	Procesos relacionados con el cliente			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
7.2.1	Requisitos del Producto			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
A	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma				
B	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido				
C	Requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto,				
D	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario				
7.2.2	Revisión Requisitos Producto			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en				

	los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:				
A	Están definidos los requisitos del producto				
B	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente				
C	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos				
7.2.3	Comunicación al Cliente del Producto			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
A	Información sobre el producto				
B	Consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones				
C	Retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas				
7,3	Diseño y desarrollo			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
7.3.1	Plan Diseño&Desarrollo Producto			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
A	Etapas del diseño y desarrollo				
B	Revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo				
C	Responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo				
7.3.2	Entradas Diseño&Desarrollo			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
a	Requisitos funcionales y de desempeño				
b	Requisitos legales y reglamentarios aplicables				
c	Información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable				
d	Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo				
7.3.3	Requisitos Resultados Diseño&Desarrollo			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación				
a	Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo				
b	Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio				
c	Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto				
d	Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto				
7.3.4	Revisión Diseño&Desarrollo			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado				
a	Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos				
b	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias				
7.3.5	Verificación Cumplimiento Plan			X	Se excluye, en el país no

	Diseño&Desarrollo				se elabora producto, ni se vende servicios
	Verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo				
	mantenerse registros de los resultados de la verificación y de Cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4)				
7.3.6	Validación Cumplimiento Plan Diseño&Desarrollo			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	Realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido				
	Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto				
	Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria				
7.3.7	Control de Cambios Diseño&Desarrollo			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros.				
	Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación				
	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado				
	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria				
7,4	Compras			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
7.4.1	Proceso de compras			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados				
	El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final				
	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización				
	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación				
	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios				
7.4.2	Información de compras			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	La información de las compras debe describir el				

	producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado				
a	los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos				
b	los requisitos para la calificación del personal				
c	los requisitos del sistema de gestión de la calidad				
7.4.3	Verificación de productos comprados				
	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados				
	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto				
7,5	Producción y prestación del servicio			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
7.5.1	Control producción y servicio			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas				
a	La disponibilidad de información que describa las características del producto				
b	La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario				
c	El uso del equipo apropiado				
d	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición				
e	La implementación del seguimiento y de la medición				
f	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto				
7.5.2	Validación de proceso			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio				
	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados				
	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:				
A	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos				
B	La aprobación de los equipos y la calificación del personal				
C	El uso de métodos y procedimientos específicos				
D	Los requisitos de los registros (véase 4.2.4)				
E	La revalidación				
7.5.3	Identificación/trazabilidad del producto			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	Cuando sea apropiado, la organización debe				

	identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto				
	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto				
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4)				
7.5.4	Propiedad del cliente			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma				
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto				
	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4)				
7.5.5	Preservación del producto			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos				
	Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección				
	La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto				
7.6	Control de equipos, seguimiento y medición			X	Se excluye, en el país no se elabora producto, ni se vende servicios
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados				
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición				
	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:				
a	Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4)				

b	Ajustarse o reajustarse según sea necesario				
c	Estar identificado para poder determinar su estado de calibración				
d	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición				
E	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento				
8	Medición, análisis y mejora				
8.1	Generalidades				
	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:				
A	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto				
B	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad				
C	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad				
8.2	Seguimiento y medición				
8.2.1	Satisfacción del cliente	X			La compañía se encuentra bastante preocupada con la satisfacción del cliente
	Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización				
	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información				
8.2.2	Auditoría interna			X	La auditoría es corporativa
	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:				
A	Es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización,				
B	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz				
8.2.3	Medición Procesos			X	Resultados de auditoría
A	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad				
B	Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados				
C	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente				
8.2.4	Medición Producto			X	La compañía caso de estudio no elabora el producto en el país, lo que se comercializa tampoco es un servicio; no existe producto que medir
	La organización debe hacer el seguimiento y				

	medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo				
	Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas				
	Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación				
8.3	Control Producto no conforme		X		
	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados				
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme				
	Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:				
a	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada				
b	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente				
c	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente				
d	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente				
8.4	Análisis de Datos		X		
	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				
	Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes				
	El análisis de datos debe proporcionar información sobre:				
A	La satisfacción del cliente (véase 8.2.1),				
B	La conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),				
C	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y				
D	Los proveedores (véase 7.4).				
8,5	Mejora				No existe medición debido a que habían indicadores, por lo que no se puede realizar la acción correctiva
8.5.1	Mejora continua		X		
	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección				
8.5.2	Acción Correctiva		X		No existe medición debido a que habían indicadores, por lo que no

					se puede realizar la acción correctiva
	La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir				
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas				
	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:				
A	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),				
B	Determinar las causas de las no conformidades				
C	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir				
D	Determinar e implementar las acciones necesarias				
E	Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4)				
F	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas				
8.5.3	Prevención		X		No existe medición debido a que habían indicadores, por lo que no se puede realizar la acción correctiva
	La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia				
	Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales				
	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:				
a	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas				
b	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,				
c	Determinar e implementar las acciones necesarias,				
d	Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4),				
e	Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas				

Anexo 6: Formatos Sistema de Gestión de Calidad

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

FECHA:

CÓDIGO DOCUMENTO:

FIRMAS

NOMBRE DOCUMENTO:

ELABORADO POR:

UNIDAD:

CUSTODIO:

REVISADO POR:

Código	Nombre del documento	Dpto. con acceso al documento	Fecha de versión

Hojas __ / __

Codificación de documentos:

Las primeras dos letras indican la posición de donde salió el documento, así:

Facturación: FT
 Coordinación compras públicas: CP
 Gerente Canal Institucional: GI
 Representantes cuentas claves: RC
 Director comercial: DC

Las dos siguientes letras indican el tipo de documento, así:

Instructivo: IN
 Formato: FT
 Listado: LD
 Manual: MA
 Plan: PN

Los dos últimos dígitos son números consecutivos que indican el número del documento (ej: 00, 01, 02, etc).

FORMATO CONTROL DE DOCUMENTOS

FECHA:

N° DOCUMENTO:

FIRMAS

NOMBRE DOCUMENTO:

ELABORADO POR:

CUSTODIO:

UNIDAD:

REVISADO POR:

[illegible]

Hojas __ / __

REQUERIMIENTO DE PERSONAL**FIRMAS****FECHA:****ELABORADO POR:****N° DOCUMENTO:****UNIDAD:****REVISADO POR:****NOMBRE DE LA POSICIÓN**

--

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA POSICIÓN:

FUNCIONES ESPECÍFICAS

REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

HABILIDADES REQUERIDAS POR LA POSICIÓN

RESPONSABILIDADES:

--

OTROS REQUERIMIENTOS

--

Hojas __ / __

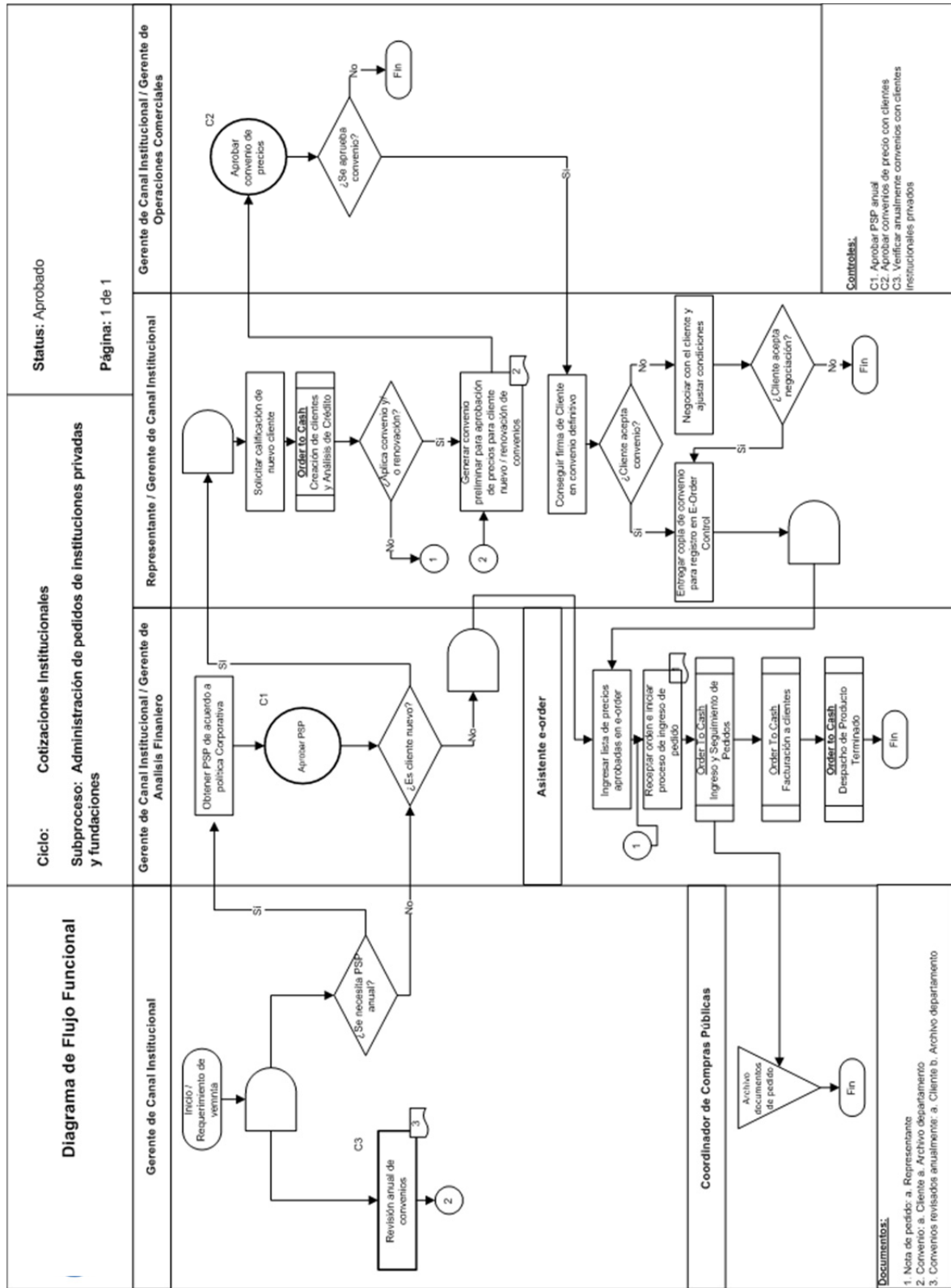
REGISTRO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**FECHA:****N° DOCUMENTO:****ELABORADO POR:****UNIDAD:****REVISADO POR:**

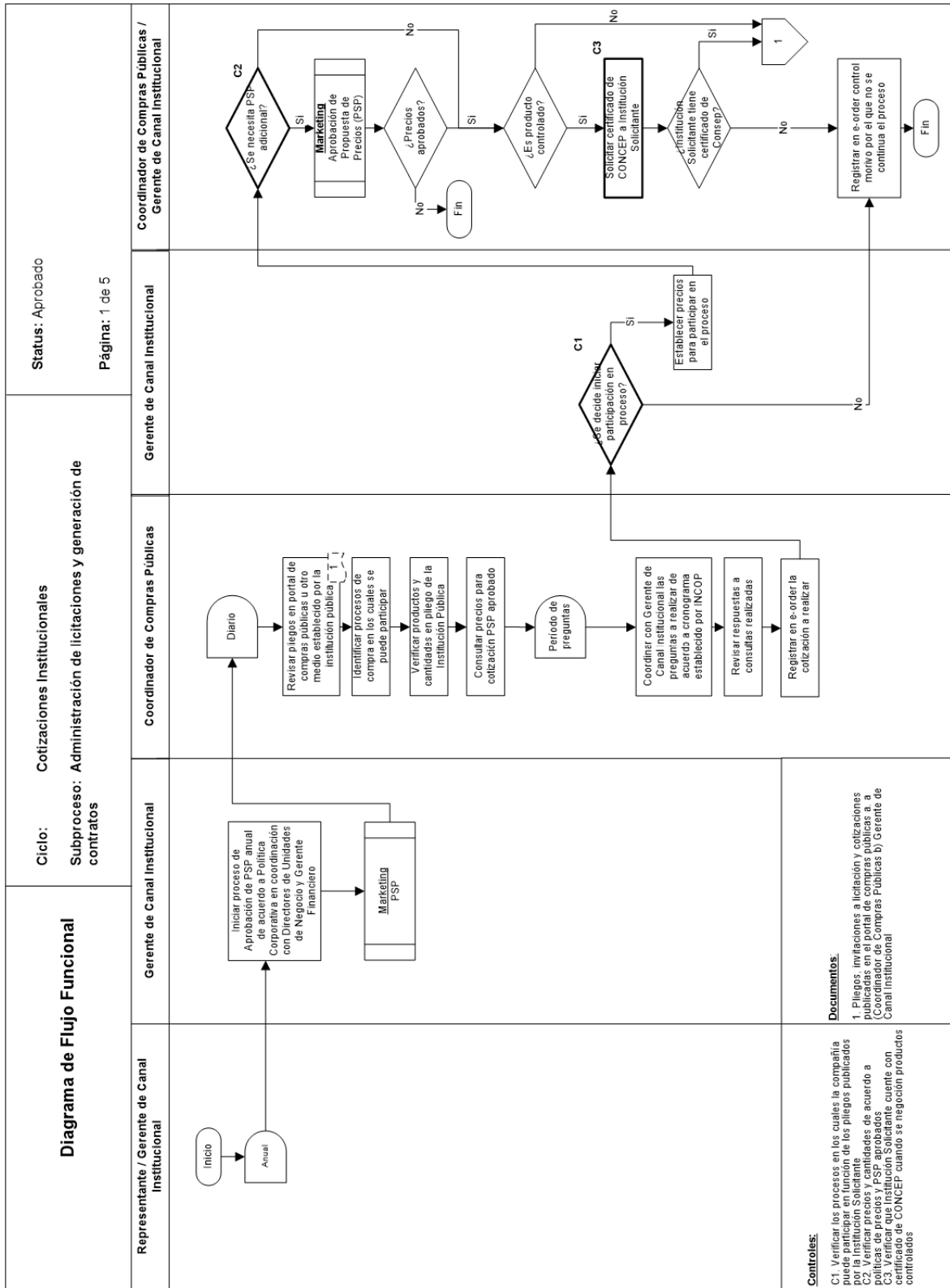
PROCESO	DEPARTAMENTO	FIRMA
LICITACIÓN		
LICITACIÓN		
COTIZACIÓN		
COTIZACIÓN		
INFIMA CUANTÍA		

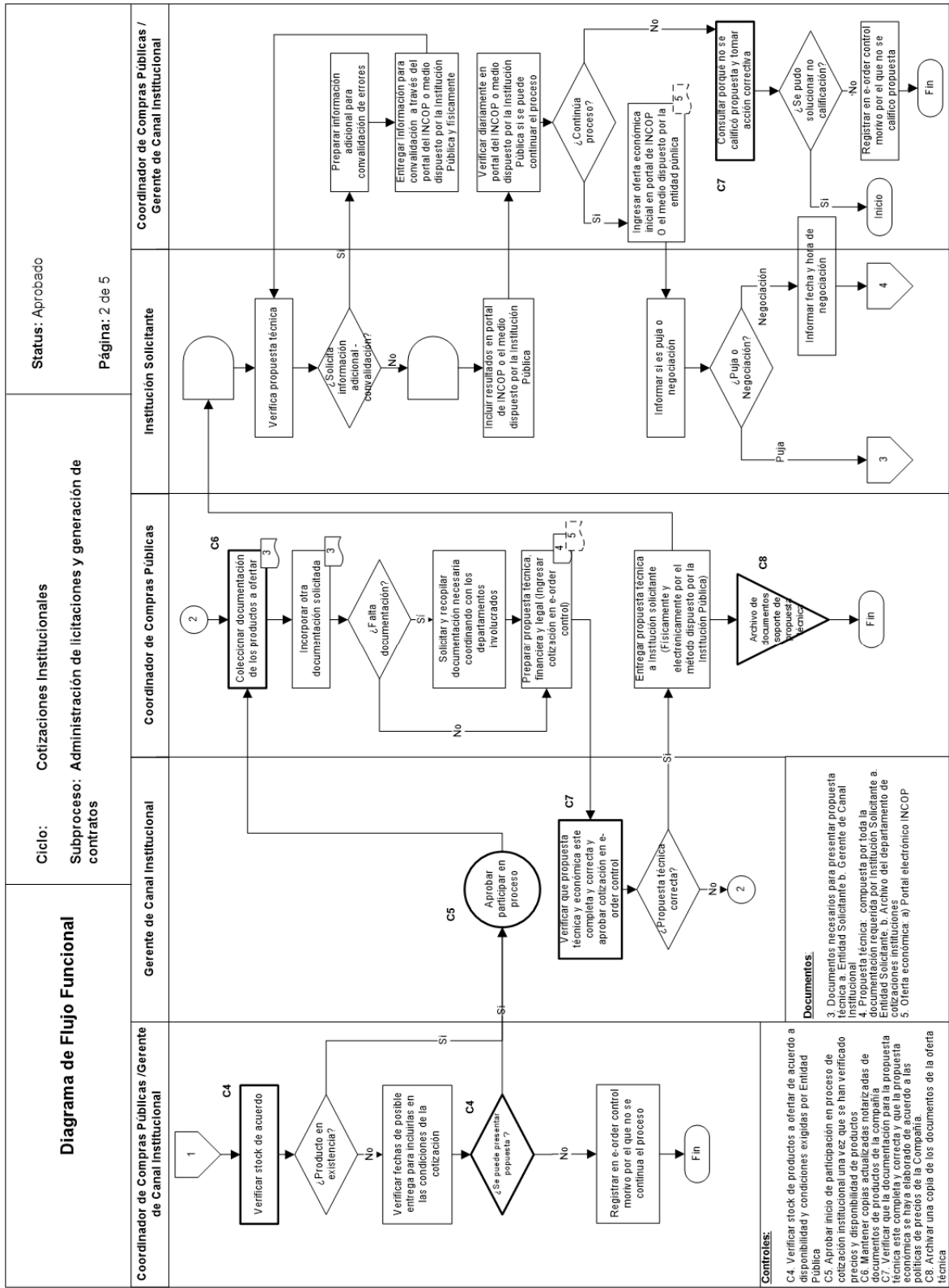
INFIMA CUANTÍA	
----------------	--

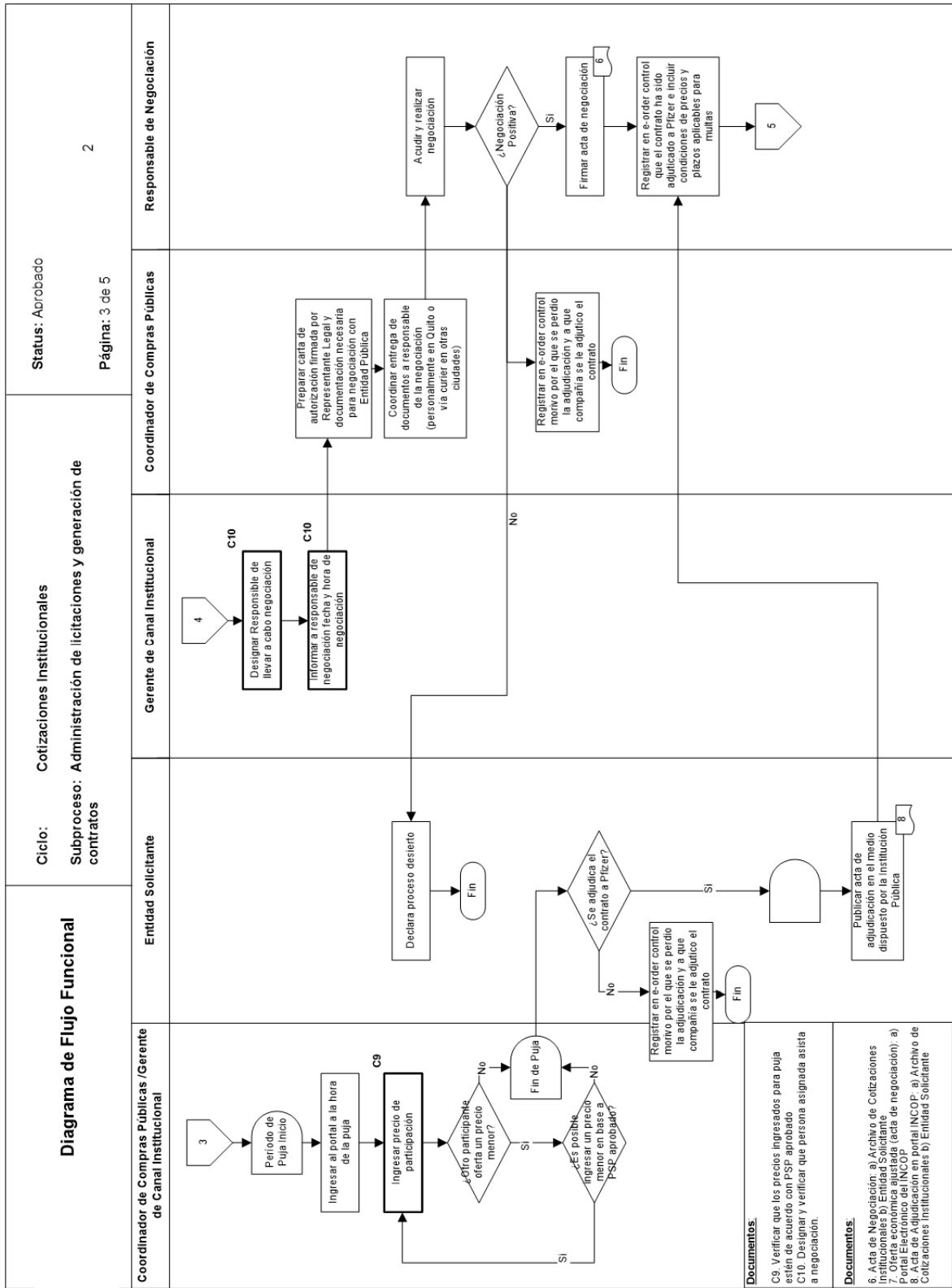
INFORME DE NO CONFORMIDAD			
FORMATO A	Caso :		
Empresa:			
Área / Proceso:		Fecha:	
Auditor Líder:		Cláusula	
Auditor:		ISO 9001	
Requisito no cumplido			
NUMERAL DE LA NORMA ISO 9001-2008 QUE NO SE CUMPLE			
No Conformidad			
NOTAS DEL AUDITOR			
FORMATO	Justificación		Caso:
Pistas			
1			
2			
3			
4			
5			

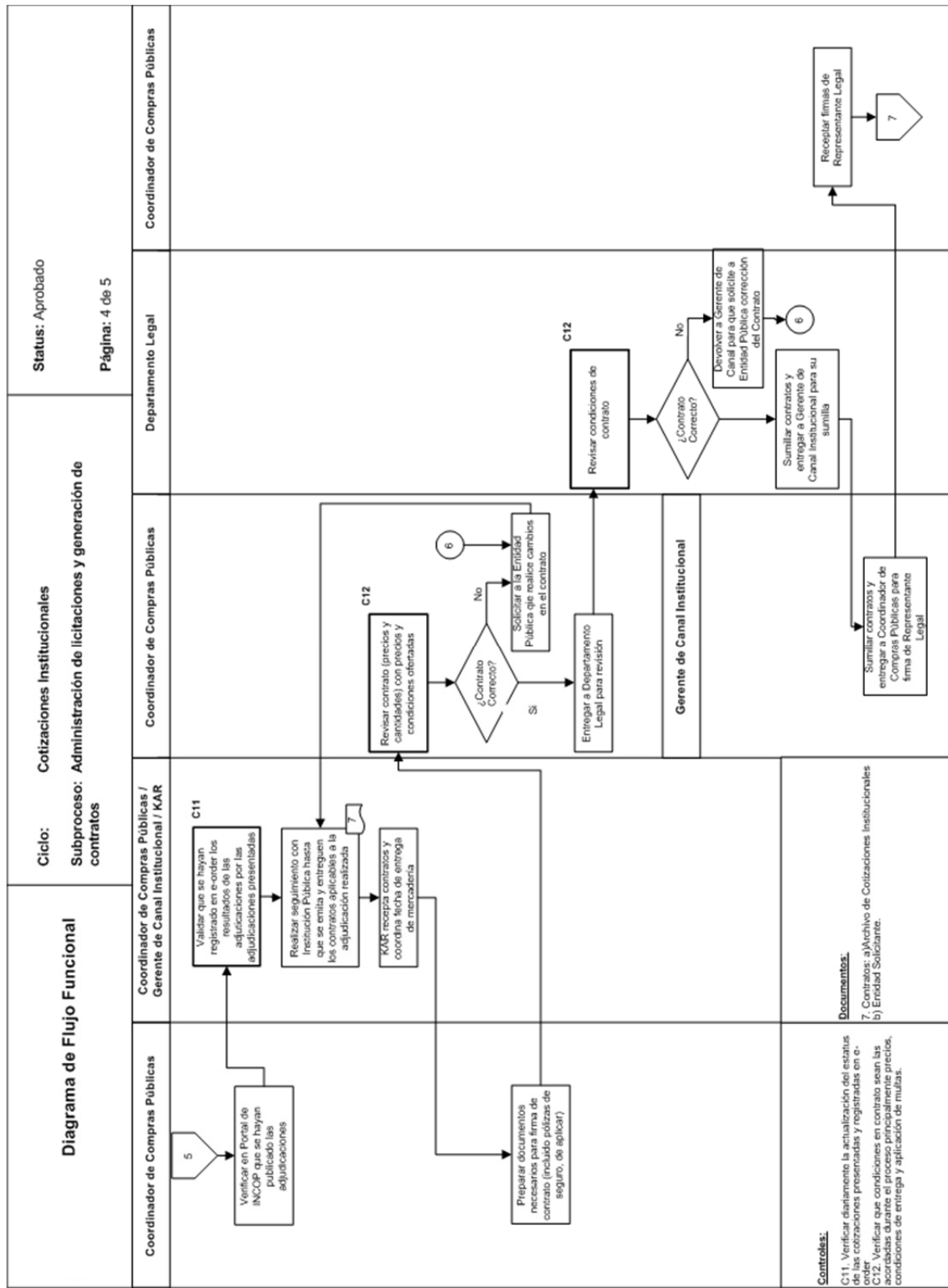
Anexo 7: Procesos de licitación

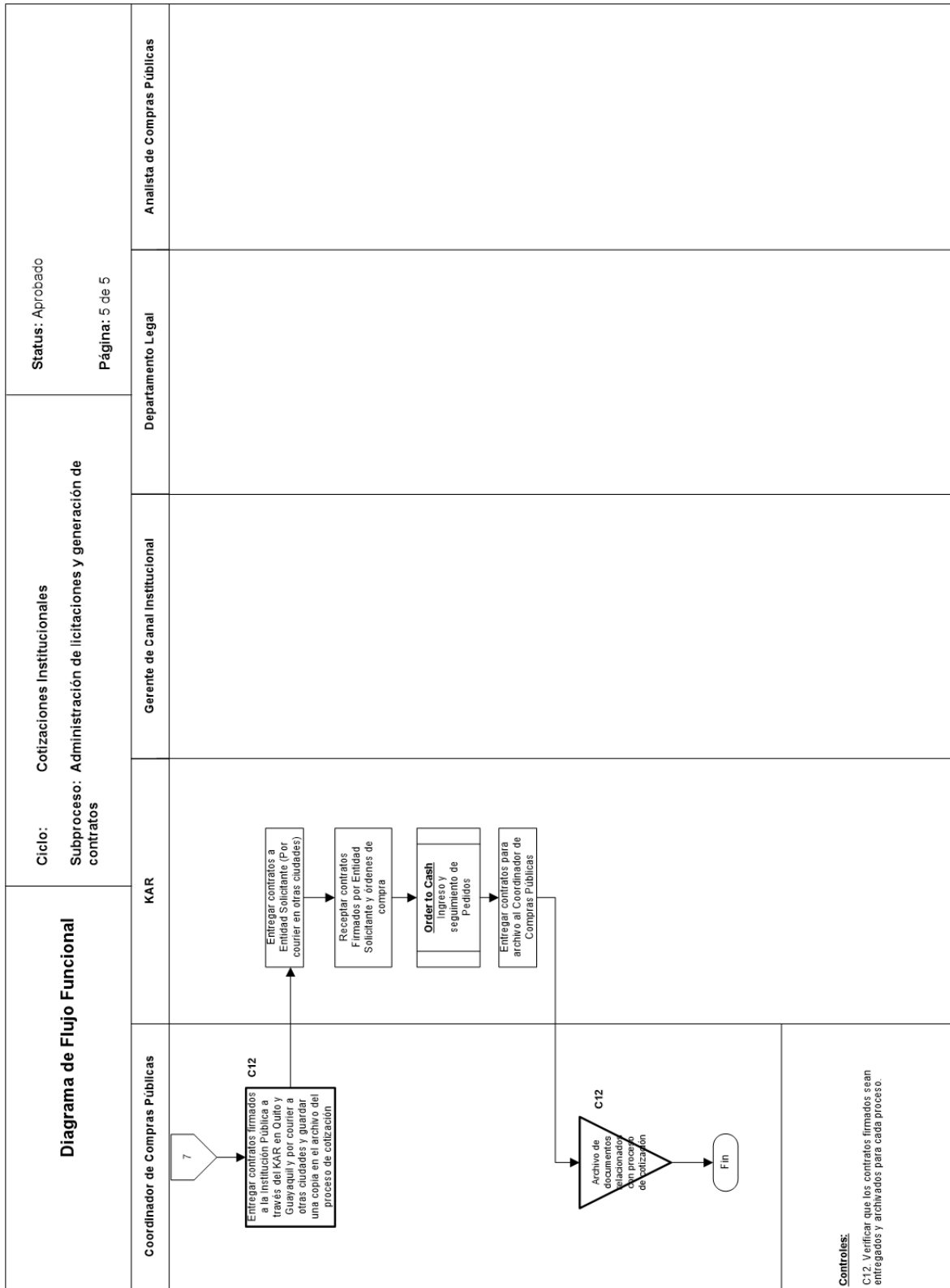


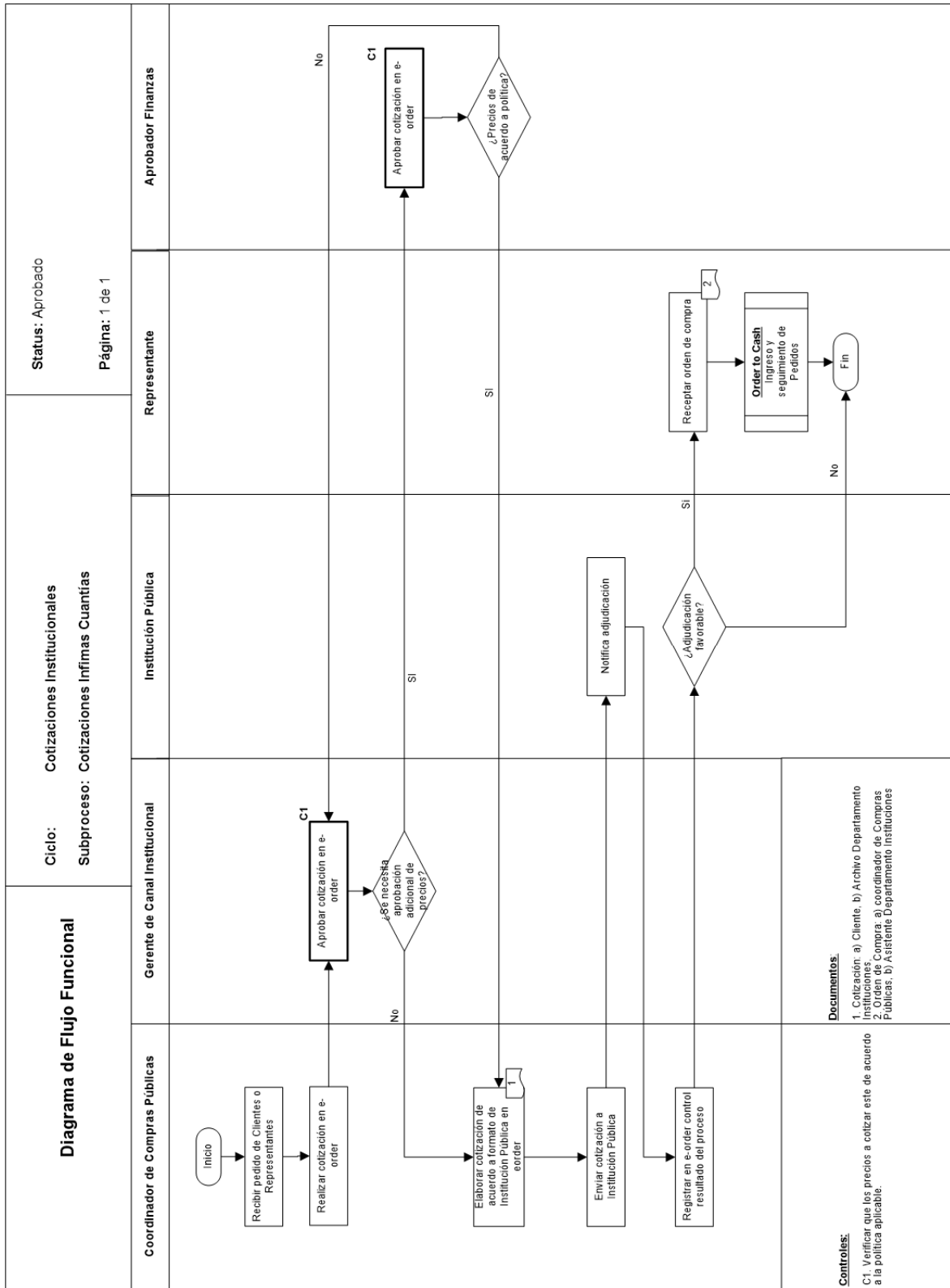


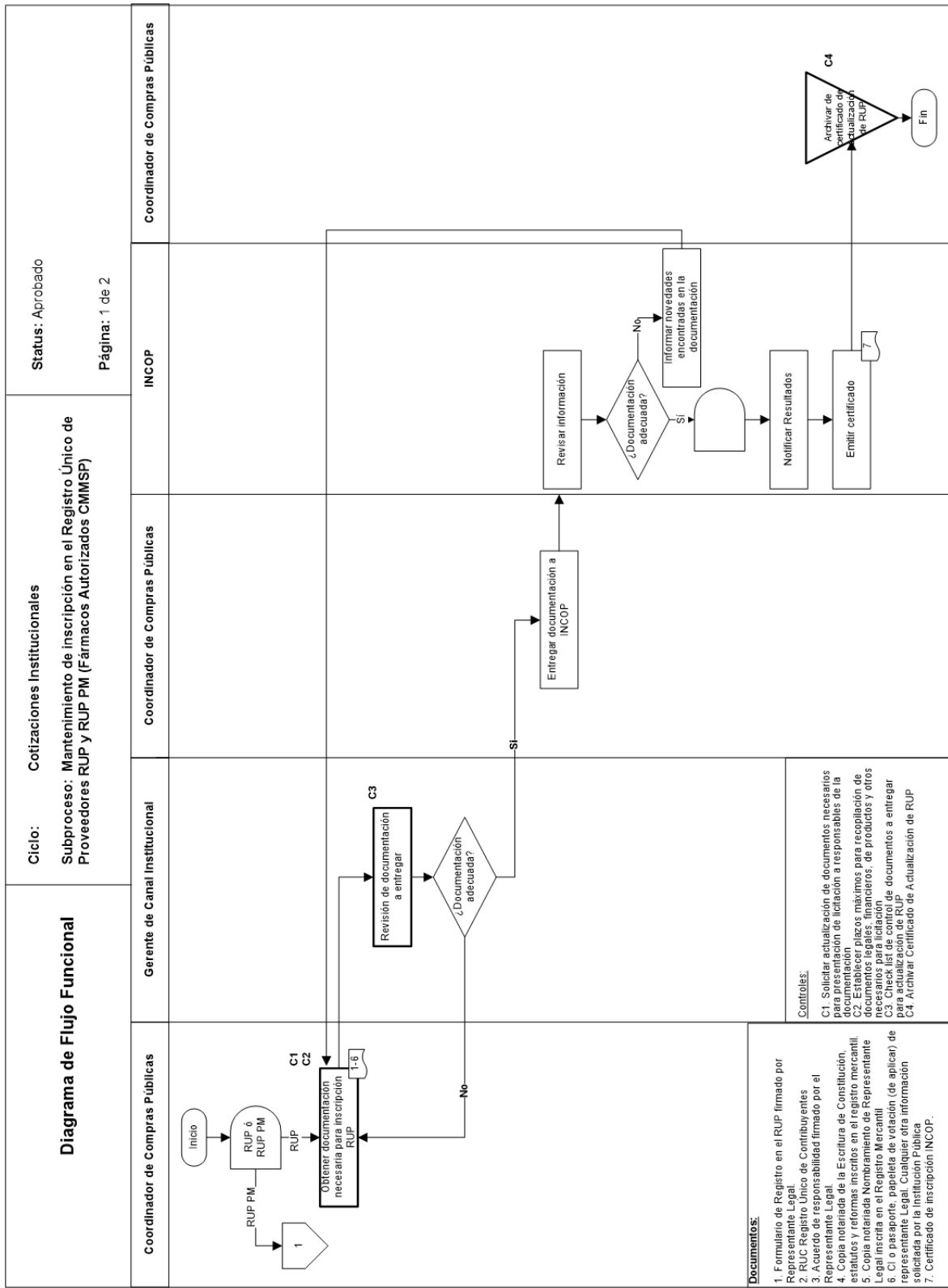


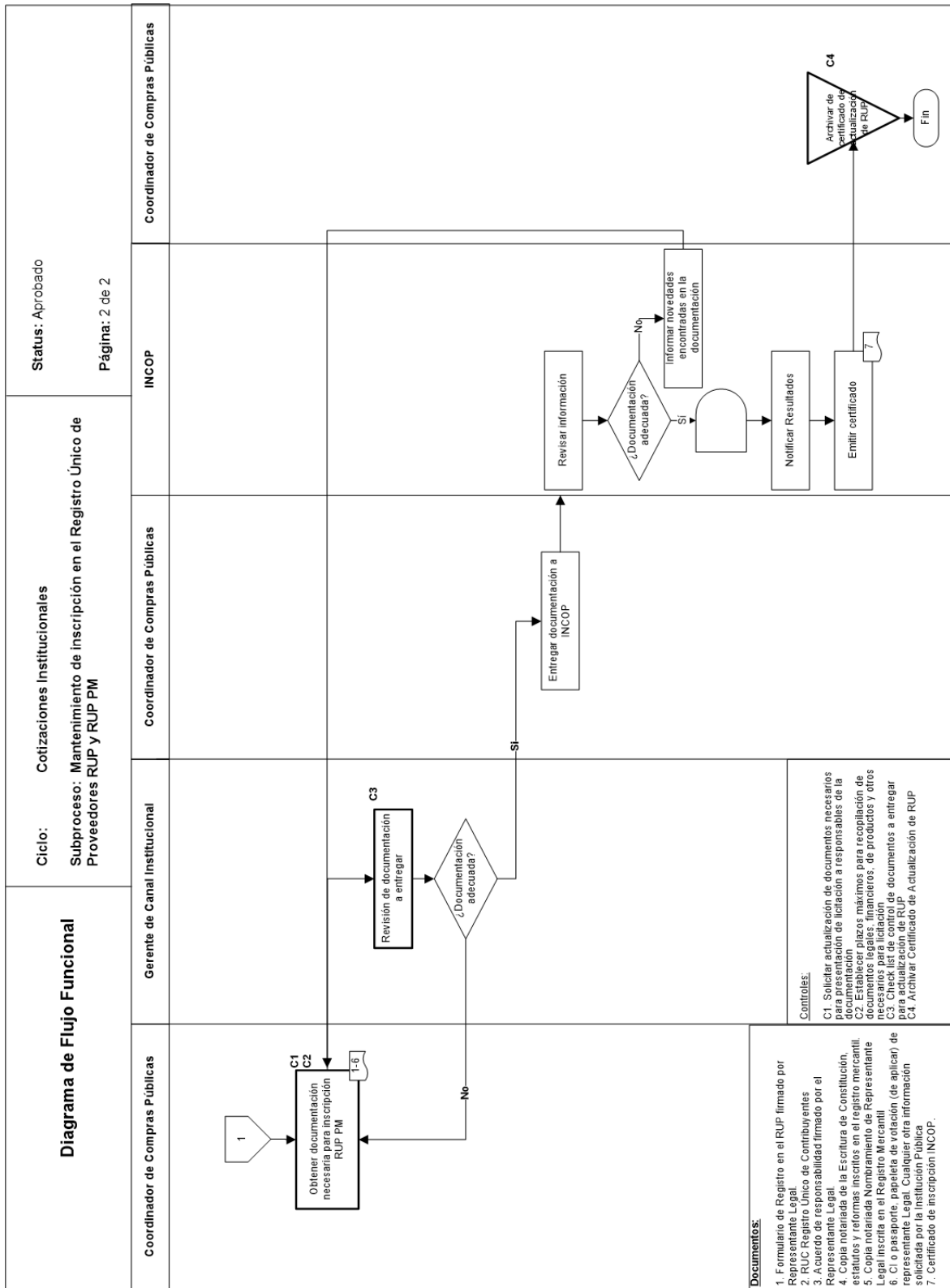


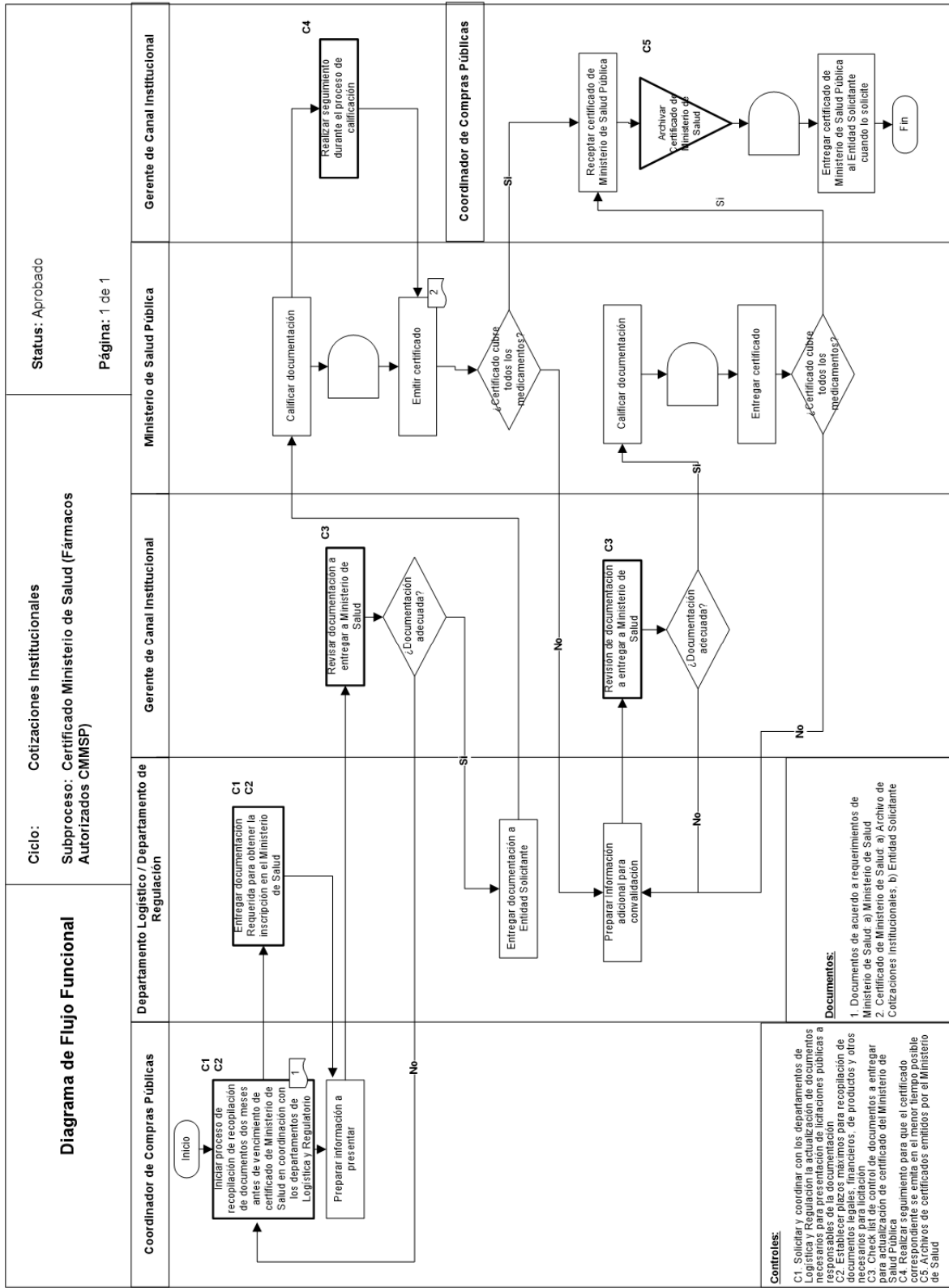












Anexo 8: Procesos de facturación

